

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление 38.03.02 Менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Разработка технологии адаптации молодых специалистов к трудовой деятельности на предприятии</b>

УДК 005.962.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗАЭБ1	Каширо Кристина Васильевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Меньшикова Екатерина Валентиновна	Кандидат философских наук		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Екатерина Васильевна	Кандидат философских наук		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Юдахина Ольга Борисовна	Кандидат экономических наук		

## Планируемые результаты обучения по направлению

### 38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
 Руководитель ООП

\_\_\_\_\_ Юдахина О.Б.  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

## ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А3Б1	Каширо Кристине Васильевне

Тема работы:

<b>Разработка технологии адаптации молодых специалистов к трудовой деятельности на предприятии</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

## ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<b>Исходные данные к работе</b> (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	1. Учебная и научная литература по управлению персоналом. 3. Курс лекций «Управление персоналом» 4. Данные производственной практики и преддипломной практики. 5. Данные учебно-исследовательской работы студента. 6. Статьи в печатных периодических изданиях. 7. Статьи в электронных изданиях. 8. Данные, предоставленные от АО «Томская генерация»
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования;	1. Теоретические аспекты процесса развития персонала в организации. 2. Анализ действующей системы адаптации и развития персонала на примере АО «Томская генерация». 3. Разработка мероприятий по совершенствованию

содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	системы адаптации и развития персонала АО «Томская генерация». Концепция социальной ответственности
<b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)	<p>Рисунок 9 – Производственная структура предприятия.</p> <p>Рисунок 10 – Организационная структура управления предприятием.</p> <p>Рисунок 11 – Основные причины увольнения молодых специалистов</p> <p>Рисунок 12 – Структура персонала предприятия по образованию за 2017 год</p> <p>Рисунок 13 – Структура персонала предприятия по полу за 2015 - 2017 года</p> <p>Рисунок 14 – Структура персонала предприятия по стажу работы за 2017 год</p> <p>Рисунок 15 – Динамика среднего стажа работы персонала за 2015 - 2017 год</p> <p>Рисунок 16 – Основные причины увольнения молодых специалистов</p> <p>Рисунок 17 – Основные мероприятия по совершенствованию процессов адаптации молодых специалистов</p> <p>Рисунок 18 – Предлагаемые компетенции оценки молодых талантливых специалистов</p> <p>Рисунок 19 – Возможные сценарии карьерного развития для бухгалтера расчетной группы (часть отчета сотрудника кадровой службы)</p> <p>Рисунок 20 – Предлагаемые критерии перехода молодого специалиста на новые карьерные уровни</p> <p>Рисунок 21 – Преимущества, получаемые молодым специалистом на новых карьерных уровнях (на примере менеджера по качеству)</p>
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность предприятия	Старикова Е.В.
<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Меньшикова Екатерина Валентиновна	Кандидат философских наук		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗАЗБ1	Каширо Кристина Васильевна		

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа 110 с., 24 рисунка, 28 табл., 41 источник, 2 прил.

Ключевые слова: персонал, молодые специалисты, адаптация, развитие персонала, программы развития, эффективность, АО «Томская генерация».

Объектом исследования является: технологии адаптации молодых специалистов к трудовой деятельности предприятия.

Цель работы – разработка технологии адаптации молодых специалистов к трудовой деятельности предприятия и оценка ее эффективности.

В процессе исследования проводились: 1) рассмотрение деятельности, применяемого кадрового менеджмента и системы развития персонала в АО «Томская генерация»; 2) разработка технологий и программ по адаптации молодых специалистов и оценка их эффективности.

В результате исследования: для АО «Томская генерация» разработана программа адаптации молодых специалистов и предложены критерии по оценке ее эффективности.

Степень внедрения: предлагаемая программа по адаптации молодых специалистов и критерии оценки ее эффективности могут быть применены в деятельности АО «Томская генерация».

Область применения: кадровый менеджмент предприятия (раздел «Развитие персонала») АО «Томская генерация».

Экономическая эффективность/значимость работы: внесены предложения по применению разработанной в рамках исследования программы адаптации молодых специалистов.

В будущем планируется: использование предлагаемой программы по адаптации молодых специалистов в АО «Томская генерация».

## Оглавление

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты процесса развития персонала в организации.....	10
1.1 Сущность и виды адаптации персонала к трудовой деятельности.....	10
1.2 Особенности адаптации молодых специалистов.....	19
1.3 Этапы адаптационного процесса молодых специалистов.....	30
2 Анализ действующей системы адаптации и развития персонала на примере АО «Томская генерация».....	38
2.1 Общая характеристика предприятия.....	38
2.2 Организационная и производственная структура предприятия.....	43
2.3 Анализ структуры персонала.....	46
2.4 Анализ действующей системы адаптации и развития персонала предприятия.....	58
3 Разработка мероприятий по совершенствованию действующей системы...	64
3.1 Программа адаптации и развития карьеры молодых специалистов...	64
3.2 Затраты и ожидаемые положительные эффекты от реализации предлагаемой программы.....	77
4 Социальная ответственность.....	83
4.1 Основные задачи и направления социальной ответственности предприятия.....	85
4.2 Наиболее значительные акции социальной ответственности.....	86
4.3 Стейкхолдеры и затраты на социальную ответственность.....	93
Заключение.....	99
Список использованных источников.....	101
Приложение А Расчетные таблицы для анализа финансового состояния предприятия за 2015 – 2017 гг. ....	105
Приложение Б Документальное оформление адаптации молодого сотрудника.....	106

## **Введение**

В современном мире успех любого предприятия, вне зависимости от объемов и сферы деятельности, лежит в грамотном распределении и использовании имеющихся ресурсов – материальных, финансовых, трудовых. При этом, в отличие от подходов к использованию ресурсов, популярных еще 20 – 30 лет назад, в соответствии с которыми в приоритете были материальные и финансовые ресурсы, в настоящее время основным ресурсом и капиталом предприятия принято считать именно трудовые ресурсы, его персонал.

Вместе с тем, современные общемировые тенденции таковы, что население многих стран стареет, а, следовательно, стареет и трудовой капитал предприятий. Следовательно, в перспективе конкурентные преимущества получают те предприятия и компании, которые:

- 1) соблюдая традиции и сохраняя накопленный опыт, проводят политику постепенного омоложения трудового коллектива;
- 2) ведут активную политику по привлечению наиболее активных и талантливых, а, значит, перспективно ценных молодых специалистов, способных в будущем продвинуть компанию вперед, ввести ее в лидеры.

Однако мало привлечь молодых и талантливых специалистов, необходимо их еще и удержать, особенно в первые месяцы работы на предприятии. И здесь, помимо грамотно продуманной системы мотивации, важно еще одно направление системы кадрового менеджмента любого предприятия – адаптация.

Именно поэтому тема, выбранная для исследования, является актуальной как в теоретическом, так и в практическом аспекте.

Целью работы является разработка технологии адаптации молодых специалистов к трудовой деятельности предприятия и оценка ее эффективности.

Объектом исследования является технология адаптации молодых специалистов к трудовой деятельности предприятия.

Предметом исследования является разработка для действующего предприятия системы адаптации молодых специалистов и оценка эффективности предлагаемой системы.

В соответствии с поставленной целью, в задачи работы входит рассмотрение следующих вопросов:

- 1) теоретическое рассмотрение понятия, сущности, этапов и применяемых методов в процессе адаптации молодых специалистов;
- 2) теоретическое рассмотрение технологий адаптации молодых специалистов в системе развития персонала предприятия;
- 3) рассмотрение деятельности, применяемого кадрового менеджмента и системы развития персонала в АО «Томская генерация»;
- 4) рассмотрение действующей системы развития персонала в АО «Томская генерация»: ее положительных и отрицательных сторон;
- 5) разработка технологии адаптации молодых специалистов и оценка ее эффективности.

Базой исследования является АО «Томская генерация» и действующая на предприятии система кадрового менеджмента.

Работа представлена тремя разделами и разделом «Социальная ответственность». В первом разделе работы представлено понятие «адаптация», ее сущность, значение, место в системе управления персоналом, этапы и виды. Также в работе рассмотрено понятие «молодой специалист», нормативное регулирование и критерии, по которым дается определение молодого специалиста, а также рассмотрены особенности, этапы и документальное сопровождение адаптации молодых специалистов.

Во втором разделе работы рассмотрена деятельность и кадровый менеджмент АО «Томская генерация», а также применяемые на предприятии мероприятия по трудовой адаптации молодых специалистов.



В третьем разделе работы на основе данных второго раздела разработана и оценена эффективность программы трудовой адаптации молодых специалистов, устраивающихся на работу в АО «Томская генерация».

В разделе «Социальная ответственность» рассмотрены применяемые на предприятии программы социальной ответственности: их виды, эффективность и перспективные направления.

Теоретическая значимость работы связана с изучением передового опыта применения различных методик, инструментов и программ трудовой адаптации молодых специалистов.

Практическая значимость работы связана с разработкой для АО «Томская генерация» программы трудовой адаптации молодых специалистов и оценка ее эффективности.

Применяемые в работе методы: изучение литературы, анализ, абстракция, наблюдение.

# **1 Теоретические аспекты процесса развития персонала в организации**

## **1.1 Сущность и виды адаптации персонала к трудовой деятельности**

В разделе рассматривается понятие «трудовая адаптация», рассматривается место и роль адаптации в системе управления персоналом, приведена классификация видов трудовой адаптации.

Процесс поиска, найма и замены сотрудника предполагает достаточно большие затраты времени и финансовых средств организации. Часто работодатель тратит много денег на подбор необходимого ему узкопрофильного специалиста, который требуется предприятию для достижения конкретной стратегической цели. При этом у абсолютно каждого нового работника есть период адаптации на новом рабочем месте [1].

В общем понимании данного слова, адаптация – это процесс приспособления к условиям среды или внутренним изменениям. Результатом прохождения адаптации является повышение эффективности, если речь идет об исполнении трудовых функций или просто улучшение самого процесса существования.

Общее понятие имеет несколько разновидностей, одной из которых служит трудовая адаптация человека. Под ней понимается взаимное приспособление работника и организации, включающее поэтапный процесс вовлечения сотрудника в принятые рабочие будни и привыкание к вновь складывающимся психологическим, социальным, экономическим и санитарно-бытовым условиям.

Современный менеджмент труда считает трудовую адаптацию одним из наиболее эффективных элементов управления персоналом. При этом, как показывает практика, на деле полноценному процессу адаптации вновь принятого работника уделяется мало времени, что связано с его отсутствием.

Большая часть временных и организационных ресурсов принято отводить на обучение или формирование оценочной системы труда. Для повышения эффективности процесса адаптации и достижения поставленных целей, от руководства компании требуется придерживаться системности. Ее отсутствие приведет к понижению роли службы управления персоналом, а за счет нее, чаще всего, формируется положительный имидж бренда и происходит формирование корпоративной культуры.

Необходимость правильной адаптации неоспорима и по той причине, что большинство увольнений приходится на сотрудников, которые отработали в компании менее месяца. Кроме того, достаточно часто на предприятии несчастные случаи на производстве происходят именно в первое время работы нового специалиста [2].

Необходимость правильной адаптации важна также и потому, что большинство увольнений приходится на сотрудников, которые отработали в компании менее месяца.

Рассмотрим цели адаптации – рисунок 1.

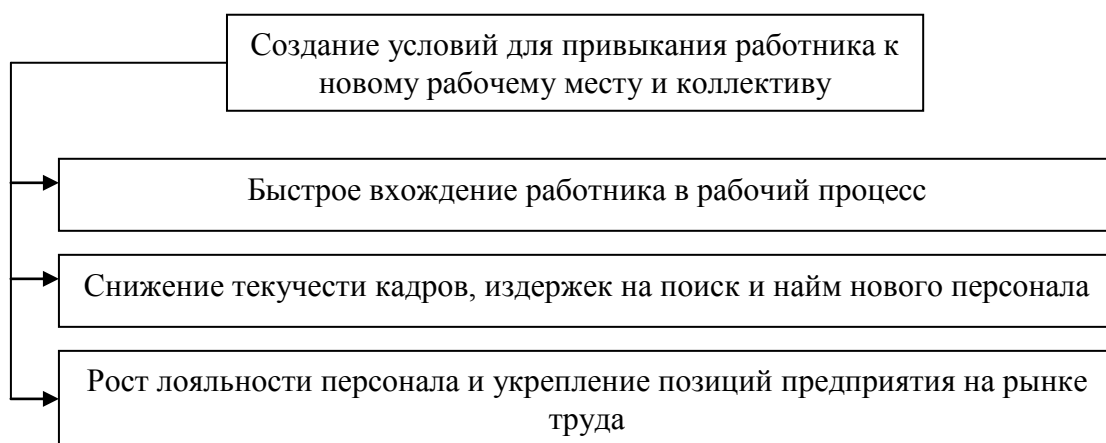


Рисунок 1 – Цели адаптации персонала

Как и у любого процесса в системе управления персоналом, у адаптации есть несколько целей. Глобальная цель проведения адаптационных мероприятий – создание условий для привыкания работника к новому месту и коллективу [3]. Также принято выделять из главной цели несколько более конкретных целей, а именно:

1) быстрое вхождение работника в рабочий процесс, что помогает добиваться максимизации эффективности работы и снижение количества ошибочных действий, возникающих при исполнении сотрудником своих должностных обязанностей. Многочисленные исследования подтверждают, что по истечении испытательного срока при грамотно спланированной и проведенной программе адаптации, работник начинает использовать до 70 % своих профессиональных ресурсов;

2) снижение текучести кадров и затрат на поиск и найм нового персонала. Внедрение адаптационной системы на предприятии помогает снизить количество работников, которые не могут пройти испытательный срок, а также сокращается количество персонала, увольняющегося в первый год работы [4].

Сокращение издержек. Пока новый работник сложно и долго разбирается с тем, как работает предприятие, он трудится малоэффективно и не дает результат, который необходим для роста прибыли компании. Вместе с тем, трудовая деятельность любого работника должна быть результативна. Именно поэтому правильно подобранная и проведенная программа адаптационных мероприятий помогает сократить количество уволившихся в первый год сотрудников и снизить, тем самым, затраты предприятия на поиск, подбор, найм и адаптацию новых работников [5].

Кроме того, при правильной адаптации происходит экономия ценного времени непосредственного руководителя нового сотрудника, а также остальных работников структурного подразделения предприятия, куда был принят новый сотрудник. При эффективной адаптации нет необходимости тратить время на неуверенного и сомневающегося работника, который не приспособился к новому месту, не позволяет структурному подразделению работать в правильном режиме, сбивая установленный трудовой и производственный график, снижая эффективность работы всего структурного подразделения.

3) рост лояльности к предприятию-работодателю на рынке труда. При грамотно спланированной и проведенной программе адаптации, а также разработке следующей за ней программы профессионального развития и карьерного роста, сотрудник понимает, что о нем заботятся, что у него есть перспективы. Для большинства сотрудников это является сильным мотивирующим фактором, а также ведет к росту его лояльности к предприятию в целом [6].

В период адаптации основным «врагом» нового сотрудника (особенно, без трудового опыта) являются сомнения и страхи, которые иногда не позволяют показать себя с лучшей стороны и становятся причиной скорого ухода с работы – рисунок 2.

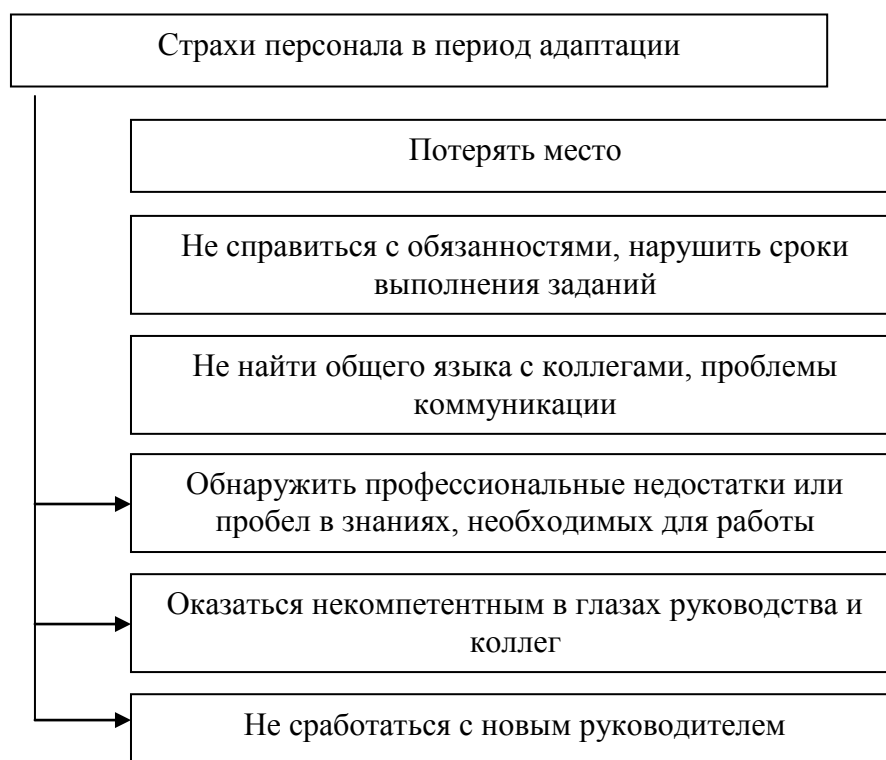


Рисунок 2 – Наиболее распространенные фобии новых работников в период адаптации

В задачи кадровой службы в период адаптации входит – таблица 1.

Таблица 1 – Задачи кадровой службы в период адаптации нового сотрудника

Вид деятельности	Комментарий
Организация (создание) для нового сотрудника программы тренингов и обучающих мероприятий	Этот инструмент поможет понять суть его работы, получить необходимую информацию касательно деятельности предприятия; теоретические знания и практические навыки активизируют уверенность в себе и повышают результативность работы
Контроль индивидуальной коммуникации руководителя с сотрудником	Подходят способы как формального, так и неформального общения (например, после работы или совместный досуг сотрудников на выходных или в праздники)
Организация тимбилдинга или специальных ролевых игр	Для сплочения коллектива и нового работника
Организация краткосрочных курсов и тренингов для топ-менеджеров, вступающих в данную должность	Обучение азам руководства является ключом к эффективной и долгой работе руководителя
Разработка системы методов поэтапного усложнения заданий для нового сотрудника	Применение метода общественных поручений для более тесного контакта с коллективом

Современный менеджмент выделяет следующие несколько видов адаптации, которые находятся в зависимости от действующей на предприятии системы управления персоналом:

1) социальная. Под этой разновидностью понимается вхождение человека в социум и последующее трансформирование социальной среды в деятельность. Здесь принято выделять самовнедрение, подстраивание под действующие нормы среды и дальнейшая активная деятельность для удовлетворения собственных и корпоративных интересов; производственная. Форма, подразумевающая погружение работника в производственную деятельность, прохождение процесса обучения, обучение нормам рабочего процесса [7]. Также сюда входит процесс налаживания контактов между работниками на местах;

2) профессиональная. Вид адаптации, включающий освоение профессиональных навыков и умений, процесс строительства системы бережного отношения к трудовым обязанностям;

3) психофизиологическая. Форма, характеризующаяся возникновением адаптационных навыков к новым формам психологических и физических нагрузок, усвоение специфики труда; социально-психологическая. Вид адаптационного процесса, требующий от работника социальной адаптации в коллективе;

4) организационная. Форма адаптационного периода, во время которого сотрудник знакомится со структурой организации, его местом в ней. В этой стадии происходит осознание собственной функции работника в процессе общей деятельности предприятия;

5) экономическая. Каждый труд должен достойно оплачиваться. На этой стадии происходит понимание работником принятой системы оплаты труда и вознаграждений в компании. Главными объектами данного вида адаптации служат размер и своевременность выплачиваемой заработной платы [8].

Также виды адаптации можно классифицировать на:

1) первичную – период внедрения нового работника, у которого нет трудового опыта и опыта коммуникации в рабочем коллективе. Чаще всего это молодые сотрудники, выпускники учебных заведений разных уровней, молодые мамы, которые только вышли из декрета. Этим кандидатам сложнее адаптироваться в коллективе и быстро начать работать эффективно;

2) вторичную адаптация – процесс внедрения нового сотрудника, у которого уже имеется опыт работы. Он знает, как происходят коммуникации, что такое трудовой коллектив, какие этапы необходимо пройти в начале деятельности на новом рабочем месте. Этот процесс они переносят легче новичков. Кандидаты, которые меняют должность в компании, иногда переезжают в другой город. Это тоже специфическая разновидность адаптации [9].

Кроме того, немаловажную роль в работе нового сотрудника играют и правильно подобранные методы адаптации, которые бывают двух видов:

1) непроизводственные;

2) экономические.

Сутью экономических методов является материальная мотивация сотрудника, так как основным критерием выбора работы, особенно в России, является заработная плата. Суть непроизводственных же методов заключается в том, что работодатель выбирает собственную схему проведения мероприятий по адаптации новых сотрудников [10].

В качестве непроизводственных методов можно привести следующие примеры: тимбилдинг, наставничество новых работников, проведение бесед и инструктажей внутри коллектива, корпоративный PR, корпоративные группы и сайты. Любой способ из вышеперечисленных методов – достаточно эффективен в период адаптации нового сотрудника в частности, а также для сплочения коллектива в целом. Современные технологии позволяют улучшить бизнес-процессы на предприятии и работать над командным духом всех сотрудников, увеличивая эффективность и результативность их работы и процветания предприятия [11].

Поскольку адаптационный период в идеале должен быть достаточно длительным, то принято выделять несколько этапов, позволяющих создать нормально функционирующую систему – рисунок 3.

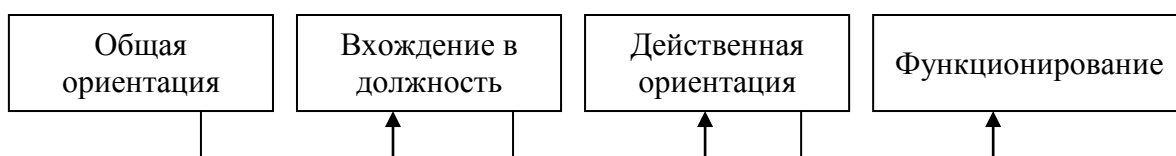


Рисунок 3 – Основные этапы адаптационного процесса

Также разбиение на этапы дает возможность дифференциации, и подстройки программы адаптации под каждый конкретный случай. Охарактеризуем, в соответствии с рисунком 3, основные этапы адаптационного процесса:

Этап 1. Общая ориентация. Смысл данного этапа заключается в первоначальном знакомстве нового сотрудника с предприятием, коллективом, структурой предприятия, принятыми правилами и



корпоративной этикой. К инструментам первого этапа относят: тренинги, ознакомление с внутренними документами.

Этап 2. Вхождение в должность. Смысл данного этапа адаптации, в том, что работнику в это время предлагается ознакомиться с должностной инструкцией, функциональными обязанностями, узнать особенности подразделения или отдела, в котором ему придется работать. Также на данной стадии происходит установление контактов с коллегами.

Этап 3. Действенная ориентация. В этот период адаптации работнику предоставляется возможность применять полученные первичные знания на практике и устанавливать для полноценного взаимодействия обратную цепочку связи с непосредственным руководством. Данный этап наступает не ранее, чем после недели работы на новом месте.

Этап 4. Функционирование. Это последний, завершающий этап адаптационной программы. Его целью является суммирование данных относительно всех новых работников и времени их адаптации на новом месте. Эта работа дает возможность отследить, через какое время после заступления на должность работник начинает выполнять свои функциональные обязанности в полном объеме [12].

В целом, правильно организованная на предприятии адаптационная система позволяет добиться выгоды не только работнику, но и самому предприятию – таблица 2.

Таблица 2 – Выгоды адаптации

Для предприятия	Для работника
1) создание системы, позволяющей во время испытательного срока получить объективное суждение об управленческих и профессиональных качествах работника; 2) возможность выявить недостатки действующей системы отбора кадров; 3) делегирование повышенных управленческих компетенций руководящему звену; 4) получение лояльного работника; 5) обоснованность принимаемых кадровых решений.	1) сбор большого количества информации, которая необходима для повышения эффективности работы; 2) избавление от чувства беспокойства и неопределенности; 3) получения удовлетворения от выполняемой работы; 4) освоение корпоративной культуры; 5) построение системы общения с коллективом и руководством; 6) выстраивание действенной цепочки, формирующей обратную связь «начальник-работник».

Таким образом, на основании рассмотренного в подразделе материала можно сделать следующие выводы.

Адаптация – это обоюдный процесс восприятия, оценки и приспособления как нового сотрудника к предприятию-работодателю, так и предприятия к работнику. Этот этап проходит на разных предприятиях по-разному, многое зависит и от индивидуальности сотрудника. Срок его варьируется от 2-х недель до полугода. В этот период работа ведется под контролем кадровой службы предприятия. При этом одна из функций кадровой службы предприятия – профориентация кандидата в самом начале его деятельности и правильное определение его способностей и возможностей [13].

Адаптация – это обоюдный процесс восприятия, оценки и приспособления как нового сотрудника к предприятию-работодателю, так и предприятия к работнику.

Адаптация персонала бывает различная и зависит от желания нового сотрудника «влиться» в коллектив. Различают следующие виды: Социальная адаптация, в ходе которой новый сотрудник вливается в коллектив и принимает установленные в нем правила и системы ценностей; Производственная адаптация – процесс приспособления человека к новым для него рабочим условиям; В ходе профессиональной адаптации работник приобретает новые навыки, знания, осваивает новые умения; Психофизиологическая адаптация предусматривает привыкание к новым психическим нагрузкам и графику работы; Привыкание к новым типам управления и работодателю называется организационной адаптацией. Адаптация персонала как процесс ассимиляции проходит в несколько этапов. Сначала сотрудник знакомится с коллективом, узнает цели и поставленные перед ним задачи, «присматривается» к микроклимату в коллективе. В этот ознакомительный период и происходит окончательный выбор. Испытательный срок, который предлагают многие работодатели, необходим и для самого сотрудника. Окончательная адаптация персонала может

занимать достаточно долгое время: до одного года. Этот срок может сократиться, если остальной коллектив и сам начальник будет этому способствовать. В период окончательной ассимиляции сотрудник уже полностью справляется со своими должностными обязанностями и прочно занимает свое место в социальной ячейке.

В целом, адаптация персонала является важным бизнес-процессом в любой организации, поэтому его не следует упускать из виду. Важно тщательно проработать схему этого проекта и зафиксировать его как корпоративное и нормативное положение об адаптации персонала конкретной компании.

Это положение должно контролироваться ответственными сотрудниками. Только если оно будет действительно работать, новые работники смогут быстро вникнуть в работу, избежать страхов и неуверенности в себе, за короткий срок стать результативным звеном команды. Для составления такого документа можно использовать образец положения об адаптации персонала, прописав в нем пункты, методы и инструменты, которые будут использоваться в процессе работы. При этом следует учитывать тот факт, что адаптационные мероприятия должны учитывать следующую особенность – кто принят на вакантную должность: специалист-профессионал или же молодой специалист.

## **1.2 Особенности адаптации молодых специалистов**

В данном подразделе рассматриваются особенности профессиональной деятельности молодых специалистов, а также особенности, методики и применяемые инструменты для адаптации молодых специалистов [14].

Молодые специалисты должны рассматриваться как особая категория трудовых ресурсов, имеющая специфические особенности – таблица 3. На

основании таблицы 3 в отношении молодых специалистов как трудовой категории можно сделать следующие выводы:

1) для них характерны различия (часто существенные) между их ожиданиями и реальной практикой трудовой деятельности. Достаточно часто у них высокие (а нередко и необоснованно завышенные) профессиональные ожидания, сформированные в процессе обучения, которые не находят своей реализации в исполнительских работах, предлагаемых работодателем молодому специалисту без требуемого опыта работы и профессиональных навыков;

Таблица 3 – Особенности трудовой деятельности молодых специалистов

Выявленные особенности	Описание выявленных особенностей
Как правило, в составе трудовой деятельности только исполнительские функции	По причине недостатка пока еще опыта и профессионализма труд молодых специалистов в большей мере – исполнительский и менее творческий. Часто находясь на низовых ступенях своей карьерной лестницы, молодые специалисты при выполнении того или иного профессионального задания не могут проявить себя иначе, чем строго следуя своей должностной инструкции и требованиям профессии. Здесь, как правило, нет места креативу и творчеству в профессии
В сравнении со своими старшими (и более опытными) коллегами – более низкий уровень оплаты труда	Поскольку молодой специалист только начинает свою профессиональную карьеру, уровень его оплаты, как правило, минимальный. С одной стороны, это стимул к карьерному росту (один из), с другой – это раздражитель (неудовлетворение потребностей)
В сравнении с младшей возрастной группой молодежи, в трудовой деятельности - более зрелые поведенческие реакции	Для представителей старшей возрастной группы молодежи, как правило, свойственны уже более рациональные поступки и меньший уровень внушаемости
Отсутствие (или незначительный) опыта работы. Нет (или очень небольшой) практического опыта решения тех или иных вопросов, входящих в трудовые компетенции молодого специалиста	С одной стороны, если молодой специалист хорошо учился в правильном вузе (например, в ТПУ, где преподают только специалисты своего дела), то у него хорошая теоретическая подготовка. Однако даже самой лучшей теоретической подготовки мало для успешной карьеры. Необходим еще и практический опыт. Он нарабатывается только путем непосредственного нахождения человека в профессии. Поскольку молодые специалисты, как правило, еще мало времени в профессии, соответственно, и практического опыта у них пока мало

Продолжение таблицы 3

Выявленные особенности	Описание выявленных особенностей
Высокая мобильность	Поскольку молодые специалисты еще не обременены семьей и детьми, они могут более активно выезжать в командировки (в том числе и в длительные), более активно принимать участие в делах предприятия
В теории – хорошая профессиональная подготовка, наличие современных (теоретических) знаний по профессии	Если молодой специалист – выпускник учебного заведения – получил хорошие и современные теоретические знания, для предприятия он представляет ценность

2) на рынке труда они более уязвимы, поскольку часто работодатели хотят видеть от работника наличие хороших практических навыков, а не прекрасную теоретическую подготовку;

3) в плане материального достатка, обеспечиваемого трудовой деятельностью они, как правило, находятся на низкой ступени. Существует значительное расхождение в уровне оплаты труда (как правило, в пользу последнего):

- молодого специалиста, имеющего соответствующее образование, но не имеющего практического опыта;
- специалиста-профессионала, у которого даже может быть менее качественное профессиональное образование, но большой практический опыт;

4) период пребывания в статусе молодого специалиста совпадает с еще одним важным периодом в жизни человека, а именно с периодом изменения семейного статуса (заключение брака, рождение детей), что предполагает, что молодому специалисту потребуется определенный набор социальных услуг и льгот (детские сады, отпуск в летнее время, периоды ухода за заболевшими детьми и пр.). Часто для других категорий сотрудников такой период существенно менее актуален, чем для молодых специалистов;

5) достаточно часто управление трудовой адаптацией молодых специалистов – более сложно и трудоемко, что связано со следующими факторами:

- многие из них не имеют опыта трудовой деятельности;
- многие не готовы к определенной интенсивности и режиму труда;
- многих не устраивают условия труда;
- многие не готовы (и даже боятся) к принятию самостоятельных решений, к ответственности за свои действия и т.д. [15].

Таким образом, рассмотрев понятие «молодой специалист» и статус данной категории работников, можно сделать следующие выводы.

Вместе с ликвидацией централизованной государственной системы распределения выпускников образовательных учреждений по местам работы молодые специалисты как категория трудовых ресурсов существенно утратили свои позиции, которые они имели в советское время. Анализ теоретических, нормативно-правовых и практических аспектов современного состояния данной категории работников показывает, что на сегодня и теории, и на практике единые критерии отнесения работника к категории «молодой специалист» отсутствуют.

На федеральном уровне о молодых специалистах говорится только в нескольких статьях ТК РФ. К примеру, в части их увольнения.

Так, в соответствии с ТК РФ, сократить молодого специалиста до окончания срока обязательной отработки, составляющего 2 года со дня подписания трудового контракта, возможно в том случае, если у него отсутствует преимущественное право на оставление на работе. Однако в соответствии со ст. 179 ТК РФ, право на оставление на рабочем месте предоставляется сотрудникам с более высокой квалификацией и трудовой производительностью.

Сокращение также законно, если учреждение образования приняло решение выписать молодому специалисту справку о самостоятельном трудоустройстве, либо о его перераспределении. Расторжение трудового

контракта с молодым специалистом, при действительном сокращении штата сотрудников и если предприняты все меры по его трудоустройству, также правомерно.

Российское законодательство при сокращении молодых специалистов обязывает работодателя только соблюсти все правовые процедуры (поскольку процессы увольнения молодых специалистов особо отслеживаются государством). Согласно положению о правах и обязанностях молодого специалиста, их увольнение находится под запретом до наступления даты окончания обязательной работы, прописанного в свидетельстве о направлении на работу. Также незаконно осуществлять перевод молодых специалистов, без их согласия, на работу, профиль которой отличен от полученной ими специальности.

Иных средств защиты молодых специалистов на рынке труда в настоящее время нет. Это, с одной стороны, хорошо, так как позволяет предприятиям на законном основании избавиться от недоученных молодых специалистов. С другой стороны, – для предприятия это плохо, поскольку у него нет никаких административных возможностей удержать у себя ценного для предприятия молодого специалиста. И здесь, в отсутствие иных средств по удержанию ценных молодых кадров, на помощь предприятию могут прийти такие инструменты как: мотивация, профессиональное развитие и карьерный рост, а также адаптация молодых специалистов.

Если рассматривать адаптацию с точки зрения оптимизации кадровых процессов предприятия, то особое значение приобретает процесс адаптации молодых специалистов [16]. Молодым специалистам трудовая адаптация предоставляет:

- 1) возможность достижения за относительно короткий отрезок времени профессиональных компетенций;
- 2) возможность интеграции в трудовые и социальные структуры предприятия.

При этом адаптация молодых специалистов должна учитывать все современные особенности функционирования предприятия в условиях конкурентных отношений, принимать в расчет социально-культурные и социально-психологические особенности молодежного кадрового состава.

Также адаптацию следует рассматривать как процесс, который требует взаимной заинтересованности как со стороны молодого специалиста, так и со стороны коллектива. В отношении молодых специалистов адаптационный процесс охватывает весь спектр отношений и связей, которые возникают в процессе выполнения своих трудовых функций каждым из сотрудников предприятия.

В данный перечень входят как профессиональные, так и организационные и материальные отношения, бытовые и социальные, социально-психологические связи. При этом основную роль в процессе адаптации молодого специалиста играет профессиональная адаптация [19].

Известно, что если процесс трудовой адаптации проходит эффективно, то он имеет более быстрые сроки прохождения и работник начинает показывать более высокие профессиональные результаты. Однако достаточно часто молодой специалист оказывается в буквальном смысле брошенным в неизвестность. Как и любой человек, оказавшийся в новой для себя среде, молодой специалист испытывает дискомфорт, и это состояние отрицательно сказывается на результатах его работы.

Для того чтобы процесс адаптации молодого специалиста проходил успешно, руководители должны проявлять внимание к новым сотрудникам, особенно к их психологической адаптации в новом коллективе. В наше время очень сложно найти хорошее место работы, но еще сложнее молодому работнику проявить себя таким образом, чтобы его заметили как специалиста и по достоинству оценили.

Роль профессиональной адаптации молодого специалиста заключается в приобретении определенного багажа знаний, умений, навыков сотрудничества, а также в формировании качеств необходимых



профессионалу и позитивного отношения к своей работе. В организационной адаптации молодых специалистов способствующей осознанию новым работником своего места и роли на предприятии, наиболее важным фактором считается освоение особенностей организационной структуры и основных принципов управления. Социальная адаптация молодого специалиста заключается в его взаимодействии с социальной средой [33].

Программа трудовой адаптации молодого специалиста должна включать в себя методики, которые позволяют ему приобрести навыки, знания, привычки, освоить стереотипы, а также максимально эффективно выполнять свои трудовые функции.

Как правило, программа адаптации молодого специалиста включает в себя:

- 1) посещение семинарских занятий и курсов, разработанных для адаптации новичков с учетом специфики трудовой деятельности предприятия;
- 2) проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с работником;
- 3) проведение специализированных курсов для быстрой подготовки наставников;
- 4) организация интенсивных краткосрочных курсов для специалистов, которые впервые приступают к должности;
- 5) применение методик постепенного усложнения поставленных задач перед новичками;
- 6) выполнение различных поручений, направленных на взаимодействие со всеми членами рабочего коллектива;
- 7) тренинги;
- 8) ролевые игры с применением ситуаций, которые ежедневно возникают у молодого специалиста на рабочем месте [17].

План адаптации молодого специалиста разрабатывается специалистами кадровой службы предприятия. В рамках адаптационного

процесса рассматривается эталон, к которому всегда стоит стремиться. Необходимо учитывать, что ускорить интеграцию в трудовой коллектив и быстро освоить рабочий процесс реально, если программы адаптации в организации будут разработаны с учетом современных требований. Это значит, что для снижения текучести кадров молодых специалистов следует адаптировать не только с помощью традиционных методик, которые в настоящее время могут оказаться уже неэффективными.

Если на предприятии широко применяется наставничество, тренинги, используются краткосрочные интенсивные методики обучения, но не проводится индивидуальный подход к молодым специалистам, то уже на этапе адаптации можно наблюдать текучесть кадров. Молодые специалисты подают заявление на увольнение, мотивируя свой уход тем, что действительность не оправдала их ожиданий [18].

При создании программ трудовой и социальной адаптации необходимо учитывать, что наставничество, которое преимущественно применяется в компаниях, не всегда оказывается эффективным. Часто между наставником и молодым сотрудником не возникает взаимопонимания и не устанавливается простого человеческого контакта. В подтверждение сказанного от специалистов-наставников часто можно слышать: «У этой молодежи непонятные приоритеты и проблемы» [19].

В такой ситуации специалист кадровой службы предприятия обязан доложить генеральному директору о своих наблюдениях и предложить, не упраздняя наставничество, ввести еще и баддинг. В переводе с английского buddy можно перевести как приятель. Иными словами, к молодому специалисту в качестве наставника приставляют не опытного специалиста и не руководителя, а такого же молодого сотрудника, который занимает аналогичную должность, на которую пришел новичок, определенный период (от нескольких месяцев до 1 – 2 лет). Такой сотрудник в недавнем прошлом сам был новичком, и получается, что один молодой специалист (возможно,

даже ровесник нового сотрудника), но являющийся более опытным в работе будет:

- 1) вводить нового сотрудника (также молодого специалиста) во все тонкости производственного процесса;
- 2) вести молодого специалиста-новичка в нужном предприятии направлении;
- 3) по-приятельски подсказывать, как лучше действовать, как вести себя с тем или иным сотрудником и пр. [20].

Как правило, такое общение непринужденное, а значит, молодой специалист-новичок будет чувствовать себя более комфортно и быстрее адаптируется.

Для того, чтобы баддинг был успешным в комплексной программе адаптации молодых специалистов, назначать другом-наставником следует сотрудника, который проработал на предприятии не больше 2 лет [21]. У такого сотрудника у самого еще свежи воспоминания о том, как он пришел на работу, с какими сложностями сталкивался в первое время. Следовательно, он лучше поймет новичка и предугадает, что у того может вызвать трудности (не все новички осмеливаются обо всем спрашивать), поддержит по-дружески. В любом случае, вопросы начинающего молодого специалиста такого наставника удивлять не будут. Кроме того, бадди, скорее всего, еще полон энтузиазма в работе, лоялен к предприятию, а также гордится, что трудится на предприятии и что его назначили наставником. Такое настроение передастся и принятому молодому специалисту.

Также для успешности работы данного инструмента адаптации молодых специалистов необходимо, чтобы:

- 1) бадди и молодой специалист-новичок имели и помимо работы нечто общее. Например, закончили один вуз или школу, любят футбол или хоккей и пр.;

2) сам бадди был общителен и коммуникабелен и принадлежал к тому же поколению, что и молодой специалист-новичок. Замкнутый и необщительный сотрудник для такой роли не подойдет [22].

Необходимо отметить, что если кадровая служба предприятия при адаптации молодых специалистов использует такой инструмент, как бадди, то в разрабатываемую программу адаптации следует включать тренинги и для бадди, на которых разъяснят, что они не должны учить новичков работать. Задача бадди – не обеспечивать рост профессионализма у молодых сотрудников-новичков, не заботиться об их карьере, а консультировать по текущим организационным вопросам:

- где оформить и получить пропуск;
- к кому обратиться за советом;
- как записаться в секцию;
- как оформить запрос на канцелярские товары;
- где сидят IT-специалисты;
- как сделать заявку на устранение неполадок в работе принтера и пр.

На тренингах бадди также объясняют, что функционал, должностные обязанности и конкретные рабочие задачи они с молодым специалистом-новичком не обсуждают, поскольку данные вопросы входят в компетенцию руководителя и/или классического наставника. Специалисты кадровой службы часто советуют бадди разговаривать с молодыми специалистами-новичками на отвлеченные темы (развлечениях, хобби, о путешествиях). Главное – наладить с молодым специалистом-новичком простое, непринужденное общение. Тогда новичок лучше адаптируется [23].

Приведем пример из практики одной российской компании. В программу адаптации молодых специалистов включен баддинг. За день до начала стажировки молодым специалистам-новичкам сообщили кто будет их бадди. Молодой специалист получает на электронную почту письмо, в котором говорится, кто будет его по-приятельски поддерживать в первый месяц работы, где и когда встретиться с этим человеком. Бадди получает от

администратора программы (специалиста кадровой службы) такую же информацию – кто его подопечный и где с ним встретиться. Обычно встречу назначают в центре города, откуда бадди помогают молодым специалистам-новичкам доехать до завода (который находится за городом). Уже в пути бадди отвечает на первые вопросы новичка. Например, как организовано производство, как получить форму. Затем коллеги составляют план встреч на неделю, обмениваются контактами. В конце дня бадди отчитывается о первом дне работы молодого специалиста.

Таким образом, для того, чтобы молодые специалисты быстрее адаптировались, помимо обозначенных в параграфе методик, оптимально выбрать для них опытных наставников и бадди. Наставников выбирают из числа опытных сотрудников. Это может быть как сам руководитель, так и опытный сотрудник отдела. Наставник поможет новичку быстрее адаптироваться в новом коллективе. Роль же бадди сводится к тому, чтобы помочь молодому специалисту принять корпоративную культуру предприятия, влиться в трудовой коллектив [24].

Назначить на роль бадди можно не любого молодого сотрудника. Следует, чтобы приятель-наставник имел нечто общее с молодым специалистом, например, учился в том же вузе (школе), был общительным, а также хорошо работал.

Для того, чтобы бадди не научил молодого специалиста-новичка не тому, чему нужно, следует провести тренинг. На нем следует обозначить, какие советы нужно давать, а также предупредить: бадди и новичок после адаптации составят отчет [25].

Специалистам кадровой службы предприятия следует разъяснить – какие преимущества получают сотрудники, которые станут бадди: новые контакты, авторитет и уважение.

### 1.3 Этапы адаптационного процесса молодых специалистов

В подразделе рассматриваются этапы адаптации молодых специалистов, а также сопровождающее данные этапы документальное оформление.

Процесс адаптации молодых специалистов состоит из нескольких этапов – рисунок 4.

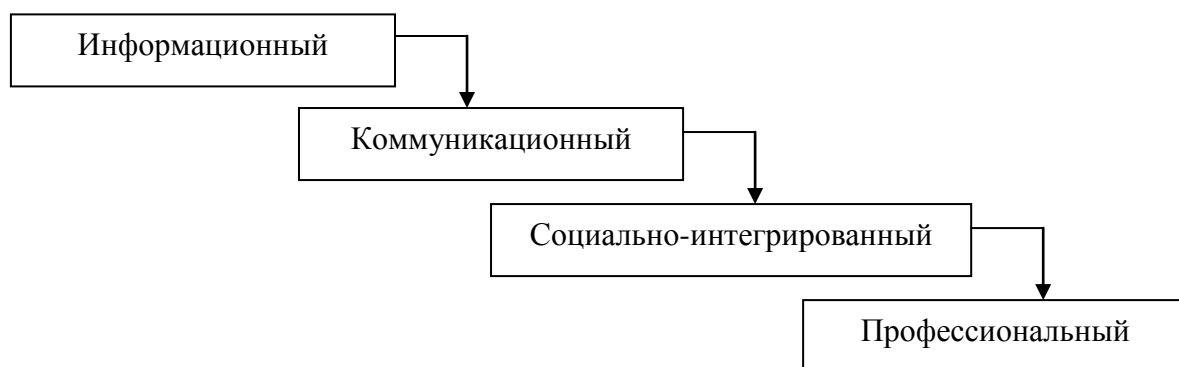


Рисунок 4 – Этапы процесса адаптации молодого специалиста

На информационном этапе, сотрудники кадровой службы предприятия информируют молодого специалиста о коллективе, о будущей работе. Подробные сведения молодой специалист может получить также от руководителя подразделения при ознакомлении с местом работы, с членами коллектива, а также от бадди [26].

На коммуникационном этапе устанавливается круг общения молодого специалиста в коллективе, его взаимоотношения – как делового характера, так и дружеские.

При прохождении социально-интеграционного этапа молодой специалист включается в неформальные отношения, существующие на предприятии. Он приобретает первичный «социальный вес» и роль в социальной структуре, общественной жизни предприятия.

Профессиональный этап адаптации молодого специалиста состоит в достижении им определенных качественных неизменных показателей

трудовой деятельности, его непосредственном включении в командное решение производственных задач, в проявлении ответственности с ее последующим признанием в лице руководства и коллектива организации [27].

Также необходимо отметить, что на каждом из этапов адаптации молодого специалиста сопровождает определенный пакет документации. Унифицированного подхода к тому – какие документы должны сопровождать процесс адаптации молодого специалиста нет, поэтому каждое предприятие самостоятельно определяет перечень и форму таких документов, а также на каких этапах они будут применяться, а на каких нет.

Например, в компании IBS в первые дни работы молодой специалист, как правило, получает пакет документов, в том числе и план введения в должность (адаптационный план-график) [28]. Данный план разрабатывается с учетом специфики работы молодого специалиста-новичка и отражает результаты прохождения им испытаний и оценку руководителя подразделения, куда поступает молодой специалист, его профессиональных компетенций. Заполненный документ с оценкой возвращается в отдел персонала. Просматривая план, HR-специалист узнает, как оценил руководитель подразделения работу молодого специалиста, над какими вопросами еще следует поработать, и какую помощь необходимо оказать молодому специалисту.

В другой компании – АО «Полюс Золото» при организации адаптации молодого специалиста разрабатывается план работы и анкета для оценки деятельности работника (заполняется руководителем того подразделения, куда поступает на работу молодой специалист) [29].

По мнению руководства компании, такой документ ориентирует молодого специалиста в массиве данных о компании и ставит профессиональные задачи на конкретный срок. К тому же визуализация информации (будь то в виде листка бумаги, текстового файла или презентации) является одним из способов проверки того, как сотрудник

относится к ведению документации, и в какой степени обладает самоконтролем.

По мнению руководства АО «МОЭК», для адаптации молодого специалиста достаточно плана адаптации, в котором указаны ключевые мероприятия, а также заносятся отметки об их прохождении [30]. Такой подход избавляет от создания излишних отчетов, как молодого специалиста, так и его наставника. Также для молодого специалиста разрабатывается памятка. Много документов не нужно, так как необходимую информацию передаст наставник или непосредственный руководитель, который в любом случае есть у новичка.

Таким образом, из приведенных примеров видно, что в любом случае у молодого специалиста при прохождении адаптации есть план-программа. Это один из ключевых документов процесса адаптации.

В плане-программе последовательно рассмотрены ключевые этапы этого процесса и их документальное сопровождение. Как правило, план-программа состоит из нескольких частей – введения, описания адаптационных этапов и перечня мероприятий [31]. Она помогает наставникам, руководителям и специалистам ориентироваться в тонкостях адаптации.

Во вводной части говорится о том:

- 1) для чего нужен документ;
- 2) какие ресурсы предприятия (видео, печатные издания, интранет и пр.) имеются;
- 3) на что будет сделан основной упор при проведении адаптационных мероприятий (на активное участие молодых специалистов или пассивное восприятие услышанного);
- 4) какими способами этого планируется достичь (через вовлечение в дискуссии, обучение, наставничество);
- 5) на какой результат нацелены указанные в плане-программе мероприятия (снизить до нуля текучесть кадров, ускорит адаптацию и пр.).



Во второй части плана-программы приводится описание адаптационных процессов. Например, рассказ о том, как происходит общая ориентация молодых специалистов [32].

В первый рабочий день новичок получает следующий пакет документов:

1. План введения в должность – рисунок 5.

Используя данный документ, руководитель оценивает компетенции молодого специалиста по балльной системе:

- 0 – компетенция отсутствует;
- 1 – компетенция проявляется слабо;
- 2 – компетенция проявляется в достаточной мере;
- 3 – кандидат обладает компетенцией в мере, гораздо большей, чем требуется в данной должности, способен транслировать компетенцию другим [33].

Общество с ограниченной ответственностью «Парацельс»

**План введения в должность  
специалиста по логистике Иванова И.И.**

Дата выхода на работу: 21 марта 2018 года

Цель: успешно пройти адаптацию в компании

Задачи:

1. Изучить процесс организации доставки, хранения и перевозки лекарственных препаратов. Срок – 21 – 28 марта 2018 года.
2. Изучить порядок размещения лекарственных средств на складах. Срок – 29 – 31 марта 2018 года.
3. Изучить порядок отгрузки лекарственных средств покупателям. Срок 2 – 4 апреля 2018 г.
4. ...

Наставник: Изотов П.Ю. (кааб. 306)

**Рисунок 5 – Образец плана введения в должность [34]**

2. Рабочая тетрадь молодого специалиста. Включает несколько разделов, которые помогают не только новичку. Например, просматривая путеводитель нового сотрудника, который обязательно размещается на личной странице молодого специалиста в интернете, специалист кадровой службы, ответственный за адаптацию, всегда в курсе, что делает новичок, в

какое время, где сейчас, кто его куратор [35]. Вся информация представлена в виде таблицы – рисунок 6.

Общество с ограниченной ответственностью «Парацельс»

**Путеводитель молодого специалиста  
специалиста по логистике Иванова И.И.**

Дата выхода на работу: 21 марта 2018 года

№ п/п	Мероприятие	Срок (дата, время)	Место проведения	Куратор мероприятия	Планируемый результат	Примечания

Рисунок 6 – Образец путеводаителя молодого специалиста [36]

В тетради молодого специалиста есть также лист контроля за готовностью рабочего места для молодого специалиста и опросник № 1 удовлетворенности работой наставника.

3. Папка молодого специалиста. Она содержит полную информацию о предприятии. Изучив папку, молодой специалист знакомится с корпоративной культурой, режимом труда и отдыха, узнает о коллективе отдела, его нормах и традициях. Заполненная тетрадь и копия плана введения в должность (оригинал хранится у молодого специалиста до конца адаптационного периода) через неделю работы на предприятии передается в отдел по работе с персоналом [37].

На крупных предприятиях удобнее узнавать об эффективности прохождения молодым специалистом адаптационного периода через опросники – рисунок 7. Лучше всего, если опрос проводится через неделю и месяц работы. В этом случае специалист кадровой службы, ответственный за адаптацию, имеет возможность контролировать процесс и при необходимости решать все возникающие проблемы.

Далее программа детально описывает этап действенной ориентации. В этот период основная бумажная работа – у специалиста кадровой службы, ответственного за адаптацию. Он готовит материалы и программы тренингов, слайд-шоу, презентации, опросники, позволяющие и дальше

молодому специалисту вливаться в трудовой коллектив предприятия. В целом, по прохождении данного этапа можно считать, что адаптация молодого специалиста завершена [38].

Таким образом, совокупность мероприятий и этапов, составляющих программу адаптации молодых специалистов, имеет направленность на понимание и приобщение молодого специалиста к основам корпоративной культуры организации правилам ее образующим, нормам, ценностям и взглядам. Своим конечным результатом адаптация видит выработку необходимого алгоритма профессионального и служебного (должностного) поведения нового сотрудника.

В период адаптации особо важно постараться не допускать ситуаций, когда нового работника старшие коллеги воспринимают в виде «помощника», на которого можно переложить весь объем черновой работы.

<p style="text-align: center;"><b>Опросник № 1</b> Уважаемый коллега!</p> <p>Мы рады приветствовать Вас в нашей компании. Просим ответить на несколько вопросов и поделиться впечатлениями о первой неделе работы. Пожалуйста, вышлите ответы на электронный адрес отдела по работе с персоналом: <a href="mailto:hr@protek.com">hr@protek.com</a> на имя Гореловой Валентины. По всем вопросам обращайтесь по внутреннему номеру 20-70.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Вам оказывает помощь Ваш куратор?</li><li>• Ознакомились ли Вы с нормативной документацией?</li><li>• Понятны ли Вам цели и задачи, поставленные перед Вами на период испытательного срока?</li><li>• Столкнулись ли Вы с какими-то проблемами и трудностями за эти пять дней работы? С какими?</li><li>• Устраняют ли Вас условия труда? Если нет, то в чем?</li><li>• К кому Вы обращаетесь по поводу решения текущих вопросов?</li><li>• Что, на Ваш взгляд, особенно помогло Вам в период адаптации?</li><li>• Знакомы ли Вы с традициями и особенностями корпоративной жизни отдела, в котором вы работаете?</li><li>• Оправдалось ли Ваше впечатление о компании?</li><li>• Каково общее впечатление от первой недели работы?</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Опросник № 2</b></p> <p>...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Что Вам показалось наиболее сложным и непонятным в течение прошедшего периода работы?</li><li>– Как часто Вы обсуждали со своим непосредственным руководителем результаты своей работы?</li><li>– Как быстро Вы получали у куратора ответы на свои вопросы?</li><li>– Что Вам больше всего не нравится в компании и почему?</li><li>– Оцените, пожалуйста, общую атмосферу в коллективе</li><li>– Какие у Вас есть предложения по улучшению процесса адаптации новых сотрудников компании?</li></ul>

Рисунок 7 – Образцы опросников для молодого специалиста [39]

Молодому же специалисту не следует проявлять безотказность, это далеко не лучшее качество в его положении. Имеет место и еще одна существенная проблема: за короткий отрезок времени адаптации не всегда

очевидна отдача молодых специалистов, и нет гарантии, что вчерашний выпускник вуза превратится в стоящего специалиста-профессионала [40].

Выводы по первому разделу работы.

В настоящее время в законодательстве РФ, в отличие от законодательства СССР, нет четкого определения понятия «молодой специалист». Как правило, к молодым специалистам (служащим) принято относить выпускников специальных образовательных заведений дневной формы обучения. Данная категория специалистов проходит обучение на бюджетной основе и направляется на работу строго по решению индивидуальной распределительной комиссии в соответствии с полученной специальностью. Статус молодого специалиста не присваивается выпускникам высших и средне – специальных учреждений, обучавшиеся без отрыва от производства - заочники. Молодые люди, прошедшие весь курс обучения, но не прошедшие итоговую аттестацию, не могут считаться молодыми специалистами. Также молодыми специалистами не могут считаться выпускники, которые согласно законодательству РФ имеют право трудоустраиваться самостоятельно.

При поступлении молодого специалиста на работу между ним и руководителем предприятия возникают отношения, которые регулируются статьей 70 ТК РФ – они принимаются на постоянную работу без испытательного срока. Как и любой другой работник, молодой специалист при поступлении на работу неизбежно проходит определенные адаптационные мероприятия.

Адаптация – это необходимость, которая дает возможность работнику быстрее войти в процесс исполнения трудовых обязанностей на новом месте. Цель трудовой адаптации – привыкание работника (молодого специалиста) к предприятию и предприятия к работнику, что совокупно дает возможность всесторонне подготовить сотрудника к работе в новой для себя среде.

Адаптация предоставляет молодым специалистам возможности для достижения ими за относительно короткий отрезок времени

профессиональной компетенции, и возможность интегрироваться как в кадровые, так и в социальные структуры предприятия.

Значение грамотно спланированной и проведенной адаптации велико как для предприятия, так и для самого молодого специалиста. При этом каждая из сторон получает от успешной адаптации определенные выгоды, представленные в таблице 2. В процессе адаптации на новом рабочем месте, молодой специалист проходит следующие виды адаптации: профессиональную, психофизиологическую, социальную, организационную и экономическую. При составлении плана адаптации молодого специалиста важно учитывать основные методы, к которым относятся:

1) методики неформализованного сопровождения, когда новичка вводит в курс дела наставник, а на социальном уровне поддерживает бадди;

2) методика проведения мероприятий, когда организуются различные встречи, корпоративы и походы в кафе, ресторан, другие заведения с целью проведения неформального общения;

3) методики корпоративного PR, составляют определенный справочник, где перечисляют основные правила поведения в определенном трудовом коллективе. В перечень может быть включен дресс-код, а так же режим работы с точным указанием перерывов, общий регламент оформления рабочего места. Все зависит от специфики работы предприятия;

4) методики командных тренингов. Командные тренинги ликвидируют напряженность и дают возможность быстро понять сложившуюся систему деловых и личностных отношений в трудовом коллективе. В программы действенной адаптации молодых специалистов рационально включать наставничество и баддинг. В целом, перечисленные методики являются очень эффективными, потому что это облегчает для молодых специалистов-новичков процесс вхождения в коллектив, а также служит мотивирующим фактором для тех членов команды, которые выступают в роли непосредственных кураторов.

## **2 Анализ действующей системы адаптации и развития персонала на примере АО «Томская генерация»**

### **2.1 Общая характеристика предприятия**

В разделе приводится краткая характеристика деятельности предприятия и оценка результатов его деятельности за 2015 – 2017 гг.

Акционерное общество «Томская генерация» (АО «Томская генерация») создано в ходе реформирования энергетической отрасли России и объединяет генерирующие мощности г. Томска [41]. АО «Томская генерация» входит в состав группы «Интер РАО». АО «Томская генерация» осуществляет производство и поставку электрической и тепловой энергии в городе Томске. Потребность области в электроэнергии на 26,30 % обеспечивается за счет источников АО «Томская генерация»: ГРЭС-2, ТЭЦ-3, ТЭЦ-1. Установленная электрическая мощность станций составляет 485,7 МВт. Установленная тепловая мощность станций – 2410,47 Гкал/ч.

Датой создания предприятия является 1900 год.

В июле 2005 года ОАО «ТГК-11» было образовано в ходе реформирования электроэнергетики России. Под оперативное управление компании были переданы ОАО «Омская электрогенерирующая компания» и ОАО «Томскэнерго».

В сентябре 2007 года Совет директоров ОАО «ТГК-11» принял решение создать Томский и Омский филиалы ОАО «ТГК-11». Процесс присоединения региональных активов завершился к 1 ноября 2007 года.

14 мая 2010 года состоялось общее собрание акционеров ОАО «ТГК-11», по итогам которого ОАО «ТГК-11» вошло в состав Группы ОАО «Интер РАО» в качестве дочернего общества (доля участия ОАО «Интер РАО» в уставном капитале ОАО «ТГК-11» составила 67,53 %).

В течение 2012 года доля участия Группы «Интер РАО» в уставном капитале ОАО «ТГК-11» была доведена до 100 %.

В соответствии с решением внеочередного общего собрания акционеров ОАО «ТГК-11» (протокол от 23.10.2014 № 19) 05.11.2014 в ЕГРЮЛ внесена запись об изменении наименования Открытого акционерного общества «Территориальная генерирующая компания № 11». Новое полное фирменное наименование Акционерное общество «Территориальная генерирующая компания № 11».

На основании решения внеочередного общего собрания акционеров (протокол от 01 декабря 2014 года № 20) АО «ТГК-11» с 01 апреля 2015 года реорганизовано в форме выделения Акционерного общества «Томская генерация» (АО «Томская генерация»).

Один из ключевых видов деятельности АО «Томская генерация» – продажа электрической энергии и мощности. Предприятие является субъектом оптового рынка электроэнергии и мощности (ОРЭМ), все его станции расположены во второй ценовой зоне – ЗСП «Сибирь» («Зона свободного перетока»). В структуре поставщиков второй ценовой зоны до 90 % электроэнергии производится генерирующим оборудованием станций, не подающих ценовых заявок (технологические пропуски воды на ГЭС, выработка ТЭЦ в теплофикационном режиме, электростанции, обеспечивающие системную надежность). Данные генерирующие мощности загружаются в первую очередь. Они не участвуют в конкурентном отборе заявок и формировании равновесной цены электроэнергии в РСВ («Рынок на сутки вперед»).

Основная борьба на конкурентном рынке во второй ценовой зоне ведется между тепловыми электростанциями (ТЭЦ и ГРЭС) и гидроэлектростанциями (ГЭС). На экономическую эффективность работы ТЭЦ существенное влияние оказывает объем комбинированной выработки электрической и тепловой энергии. По этой причине конкурентоспособность ТЭЦ АО «Томская генерация» (как и других сибирских ТЭЦ) на ОРЭМ значительно меняется в течение года: в зимний период при большом объеме отопительной нагрузки себестоимость электроэнергии снижается и

повышается конкурентоспособность станций; после завершения отопительного периода ТЭЦ компании работают в вынужденном режиме технологического минимума с высокой себестоимостью производства электроэнергии (ее основной объем производится по конденсационному циклу). В данный период конкурентоспособность станций заметно снижается.

Отсутствие сетевых ограничений в узлах Томской генерации и высокая конкуренция со стороны более дешевых поставщиков (ГЭС Восточной Сибири, крупные угольные ТЭЦ Новосибирска, Красноярска и Кузбасса) приводит к формированию в регионе более низкой цены продажи электроэнергии в свободных секторах рынка, нежели в регионах с наличием узких сечений. Данное обстоятельство значительно влияет на эффективность продаж энергии, производимой томскими ГРЭС-2, ТЭЦ-3 и ТЭЦ-1. Высокая себестоимость производства электрической энергии станций, использующих в качестве топлива природный газ, ограничивает их конкурентоспособность на ОРЭМ.

В объеме генерации Томской области доля АО «Томская генерация» в 2017 году составила порядка 52%. Доля выработки компании в объеме потребления Томской области по итогам 2017 года составила 21%.

Стратегия продаж электрической энергии АО «Томская генерация» заключается в обеспечении максимального экономического эффекта от оборота электроэнергии во всех секторах ОРЭМ. Стратегия основана на выполнении следующих условий:

- 1) производство дополнительных объемов электроэнергии при рыночных ценах превышающих определенный процент топливных составляющих затрат на ее производство, с целью увеличения доходов компании от продажи электрической энергии;
- 2) разгрузка станций Томской генерации при формировании рыночных цен на электроэнергию ниже топливных составляющих затрат на



ее производство (с целью снижения убытков от продажи), но с условием покрытия тепловой нагрузки;

3) загрузка/разгрузка станций АО «Томской генерации» при необходимости покрытия «колебаний» тепловой нагрузки.

Формирование и утверждение инвестиционной программы АО «Томская генерация» осуществляется в соответствии с утвержденным бизнес-процессом инвестиционного планирования ПАО «Интер РАО». Мероприятия инвестиционной программы АО «Томская генерация» направлены на модернизацию и обновление основных производственных мощностей. Инвестиционные вложения в форме капитальных затрат обеспечат снижение издержек на производство электрической и тепловой энергии, снижение негативного воздействия производства на окружающую среду, позволят обеспечить конкурентоспособность компании на энергетическом рынке.

Среднесрочная инвестиционная программа АО «Томская генерация» на 2018 – 2022 гг. сформирована в размере – 2 863 млн. руб., в том числе:

– проекты технического перевооружения и реконструкции – 1 912 млн. руб.;

– прочие инвестиции в форме капитальных вложений – 952 млн. руб.

В 2018 году планируются к реализации следующие наиболее значимые инвестиционные проекты:

- 1) реконструкция градирни № 3 СП ГРЭС-2;
- 2) реконструкция трансформатора Т-23 и устройств релейной защиты блока ДЗГ СП ГРЭС-2;
- 3) реконструкция кабельных трасс распределительного устройства береговой насосной станции р. Томь СП ГРЭС-2;
- 4) реконструкция пароперегревателя первой ступени котла ст.№7 СП ГРЭС-2;
- 5) модернизация оборудования контрольно-измерительных приборов и автоматики газораспределительного пункта СП ТЭЦ-3.

На основании данных финансовой отчетности, ежегодно размещаемой на сайте предприятия, проведем оценку его экономической деятельности. При рассмотрении финансовых результатов деятельности предприятия можно видеть, что с начала деятельности вновь сформированного предприятия (с 2015 г.) его активы и выручка от реализации, а также чистая прибыль (за исключением 2015 г.) постоянно увеличиваются.

Так, при рассмотрении динамики основных финансовых показателей – таблица А1 (приложение А) видно, что в течение 2015 – 2017 гг. у предприятия увеличивалась выручка, затраты, а также чистая прибыль. Исключение составляет 2015 г., в котором был получен убыток. Необходимо отметить высокий удельный вес затрат в выручке, а также низкую долю (в 2016 – 2017 гг.) чистой прибыли в структуре выручки.

При рассмотрении структуры выручки и себестоимости по основным видам деятельности – таблица А2 (приложение А) видно, что в 2015 – 2017 гг. наибольший удельный вес занимает отпуск тепловой, а также электрической энергии. По данным же направлениям отмечены и наибольшие удельные веса в структуре себестоимости. В течение рассматриваемого периода колебания удельных весов по основным видам деятельности в структуре выручки, и особенно в структуре себестоимости невелики, и составляют немногим более 5 %.

К положительным моментам в деятельности предприятия можно отнести:

- 1) рост имущества;
- 2) увеличение выручки;
- 3) наличие в 2016 – 2017 гг. чистой прибыли;
- 4) сокращение к концу 2017 г. дефицита по собственным оборотным средствам;
- 5) предприятие можно считать финансово устойчивым;
- 6) рост к концу 2017 г. значений показателей ликвидности и рентабельности.

К отрицательным моментам в деятельности предприятия за 2015 – 2017 гг. можно отнести:

- 1) нерациональную структуру баланса, который не является ликвидным;
- 2) отсутствие собственного оборотного капитала;
- 3) низкий уровень показателей ликвидности, рентабельности и деловой активности;
- 4) перекося в активе в сторону внеоборотных активов и низкий уровень наиболее ликвидных активов (денежных средств);
- 5) отсутствие кредитования на долгосрочной основе.

В целом же данные финансовой отчетности, публикуемой предприятием, говорят о проводимой работе по укреплению финансового положения предприятия.

## 2.2 Организационная и производственная структура предприятия

В подразделе рассматриваются особенности организационной и производственной структуры предприятия.

Производственная структура предприятия представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Производственная структура предприятия [28]

Также необходимо отметить, что в производственную структуру предприятия входят следующие подразделения:

1. Томская ГРЭС-2 (эксплуатируется с 1945 года).

Обеспечивает теплоснабжение Советского и Кировского районов г. Томска. Основное топливо: кузнецкий уголь, резервное – природный газ, растопочное – мазут. Установленная тепловая мощность – 815 Гкал/ч. Установленная электрическая мощность – 331 МВт. КИУМ на электрическую энергию – 52,4 %, на тепловую энергию – 31,1 %.

Штатная численность ГРЭС-2 на 01.01.2018 г составляет 553 чел.

2. Томская ТЭЦ-3 (эксплуатируется с 1988 года). Производит энергоснабжение Ленинского и Октябрьского районов г. Томска. Основное топливо: природный газ, резервное – мазут. Установленная электрическая мощность – 140 МВт. Установленная тепловая мощность – 780 Гкал/ч. КИУМ на электрическую энергию – 63,5 %, на тепловую энергию – 24,4 %.

Штатная численность на 01.01.2018 г. составляет 320 чел.

3. Томская ТЭЦ-1 (эксплуатируется с 1896 года). В январе 2013 года в эксплуатацию введена газотурбинная установка электрической мощностью 14,7 МВт и 19,47 Гкал/ч. Производит энергоснабжение Ленинского и Октябрьского районов г. Томска. Основное и резервное топливо: природный газ, растопочное – мазут. КИУМ на электрическую энергию – 38,9 %, на тепловую энергию – 11,2 %.

Штатная численность на 01.01.2018 г. составляет 162 чел.

4. Автотранспортное хозяйство. Подвижной состав Автотранспортного хозяйства составляет 173 единицы, в том числе собственный транспорт 123 единицы и арендованный транспорт 50 единиц. Структура автопарка представлена следующими видами транспортных средств: 39 единиц легковых автомобилей; 14 единиц автобусов; 55 единиц грузовых автомобилей; 61 единица специальной техники; 4 прицепа.

Штатная численность на 01.01.2018 г. составляет 207 чел.

5. 1 апреля 2014 г. было зарегистрировано ОАО «ТомскРТС». С 1 января 2015 года из состава Томского филиала АО «ТГК-11» было выделено

ОАО «ТомскРТС», с 06 июня 2015 года переименовано в АО «ТомскРТС», в состав которого входят:

- 5.1) СП «Тепловые сети» (штатная численность 620 чел.);
- 5.2) СП «Теплоэнергосбыт» (штатная численность 107 чел.);
- 5.3) СП «Тепловая инспекция и энергоаудит» (штатная численность 100 чел.)

СП «Тепловые сети» обеспечивает передачу тепловой энергии от ТЭЦ и ГРЭС и отвечает за эксплуатацию магистральных и внутриквартальных тепловых сетей.

Организационная структура управления предприятием представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Организационная структура управления предприятием [28]

Управлением предприятием занимается Совет директоров, избранный решением Общего собрания акционеров АО «Томская генерация». Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью предприятия, за исключением решения вопросов, отнесенных Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом к компетенции Общего собрания акционеров.

Решением внеочередного Общего собрания акционеров АО «Томская генерация» от 22.09.2017 (протокол ВОСА №6) избран Совет директоров.

Также у АО «Томская генерация» есть Ревизионная комиссия, которая осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. Общее собрание акционеров избирает Ревизионную комиссию на срок до следующего годового Общего собрания акционеров. Количественный состав Ревизионной комиссии Общества составляет 5 (пять) человек.

Таким образом, из представленного материала видно, что деятельность АО «Томская генерация» является разнонаправленной и разноплановой, что, соответственно, требует большого количества персонала, имеющего разную профессиональную подготовку и направленность деятельности. Анализ кадрового состава предприятия проведем в следующем разделе работы.

## 2.3 Анализ структуры персонала

В подразделе проведен анализ динамики, структуры и показателей, характеризующих движение и эффективность использования трудовых ресурсов предприятия.

Анализ распределения персонала по структурным подразделениям представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Распределение персонала по структурным подразделениям

Показатели	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
Томская ГРЭС-2	506	529	553	23,58	24,84	26,73	1,26	1,89
Томская ТЭЦ-3	317	325	320	14,77	15,26	15,47	0,49	0,21
Томская ТЭЦ-1	180	174	162	8,39	8,17	7,83	-0,22	-0,34
Автотранспортное хозяйство	218	209	207	10,16	9,81	10,00	-0,35	0,19
ОАО «ТомскРТС»	925	893	827	43,10	41,92	39,97	-1,18	-1,95
в том числе:								
СП «Тепловые сети»	647	631	620	30,15	29,62	29,97	-0,52	0,34
СП «Теплоэнергосбыт»	154	146	107	7,18	6,85	5,17	-0,32	-1,68
СП «Тепловая инспекция и энергоаудит	124	116	100	5,78	5,45	4,83	-0,33	-0,61
Итого	2146	2 130	2 069	100,0	100,0	100,0	-	-

Из таблицы 4 видно, что большая часть персонала предприятия работает в ОАО «Томск РТС», на долю которого приходится в 2015 – 2017 гг., соответственно, 43,10 – 39,97 % от общего кадрового состава предприятия. Также значительное число работников числится в штате Томской ГРЭС-2 – 23,58 – 26,73 % и Томской ТЭЦ-3 – 14,77 – 15,47 % в 2015 – 2017 гг. соответственно.

В целом, по результатам расчетов и анализа удельных весов того или иного подразделения в общей численности персонала предприятия за рассматриваемый период, можно сделать вывод о стабильности данной структуры, так как колебание удельного веса по тому или иному подразделению (даже несмотря на сокращение общей численности персонала по предприятию) составляет не более 2 %.

Таблица 5 – Анализ структуры персонала по категориям

Показатели	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
Руководящий состав	52	54	53	2,42	2,54	2,56	0,11	0,03
Служащие	324	328	345	15,10	15,40	16,67	0,30	1,28
Основные работники	1 357	1 358	1 342	63,23	63,76	64,86	0,52	1,11
Вспомогательные работники	288	274	220	13,42	12,86	10,63	-0,56	-2,23
Младший обслуживающий персонал	125	116	109	5,82	5,45	5,27	-0,38	-0,18
Итого	2 146	2 130	2 069	100,0	100,0	100,0	-	-

При рассмотрении структуры персонала предприятия по категориям, можно видеть, что в 2015 – 2017 гг. наибольшие удельные веса занимали следующие категории:

- основные работники – 63,23 – 64,86 %;
- служащие – 15,10 – 15,40 %;
- вспомогательные работники – 13,42 – 12,86 % – рисунок 10.

Также можно отметить практически стабильную структуру персонала в разрезе категорий – колебание удельных весов составило менее 1 %.

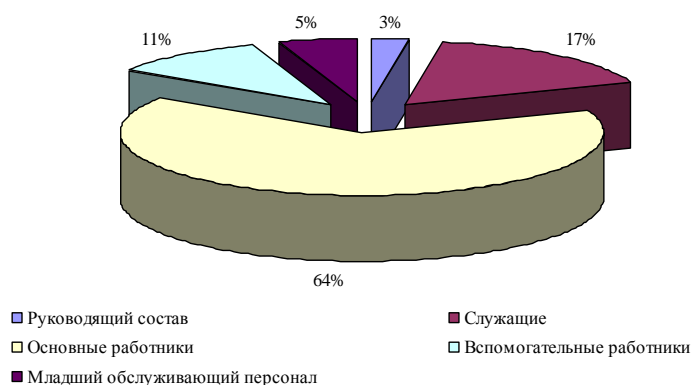


Рисунок 10 – Структура персонала предприятия по категориям за 2017 год, %

При этом доли руководящего состав, служащих и основных работников увеличились, а доли вспомогательного и младшего обслуживающего персонала – сократились (так как именно данные категории персонала в наибольшей степени в 2015 – 2017 гг. были подвержены сокращениям).

Таблица 6 – Анализ структуры персонала по возрасту

Показатели	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
18 - 19 лет	58	50	36	2,70	2,35	1,74	-0,36	-0,61
20 - 24 года	204	218	255	9,51	10,23	12,32	0,73	2,09
25 - 29 лет	305	346	357	14,21	16,24	17,25	2,03	1,01
30 - 33 года	382	384	380	17,80	18,03	18,37	0,23	0,34
34 - 40 лет	421	408	454	19,62	19,15	21,94	-0,46	2,79
41 - 45 лет	399	349	220	18,59	16,38	10,63	-2,21	-5,75
46 - 50 лет	274	270	264	12,77	12,68	12,76	-0,09	0,08
51 - 55 лет	47	46	50	2,19	2,16	2,42	-0,03	0,26
56 - 59 лет	32	30	28	1,49	1,41	1,35	-0,08	-0,06
60 лет и более	24	29	25	1,12	1,36	1,21	0,24	-0,15
Итого	2146	2130	2069	100,0	100,0	100,0	-	-

При проведении анализа структуры персонала предприятия по возрасту видно, что:

- 1) большая часть персонала предприятия находится в возрасте до 40 лет;
- 2) предприятие активно привлекает молодых, о чем свидетельствуют высокие удельные веса работников, находящихся в возрасте 20 – 33 года и 34 – 40 лет.



Незначительные колебания удельных весов по возрастным категориям говорит о том, что:

1) практически ежегодно происходит поступление новых молодых работников;

2) часть персонала год от года перемещается из одной возрастной группы в другую.

Таблица 7 – Расчет и анализ среднего возраста персонала

Год	2015	2016	2017
Численность персонала, чел.	2146	2130	2069
Средний возраст, лет	36,14	35,77	35,11

При расчете (по средней арифметической взвешенной) среднего возраста персонала видно, что в 2015 году он составлял чуть более 36 лет. При этом за счет проводимой предприятием политики омоложения своего персонала ежегодно средний возраст работников снижается – рисунок 11.

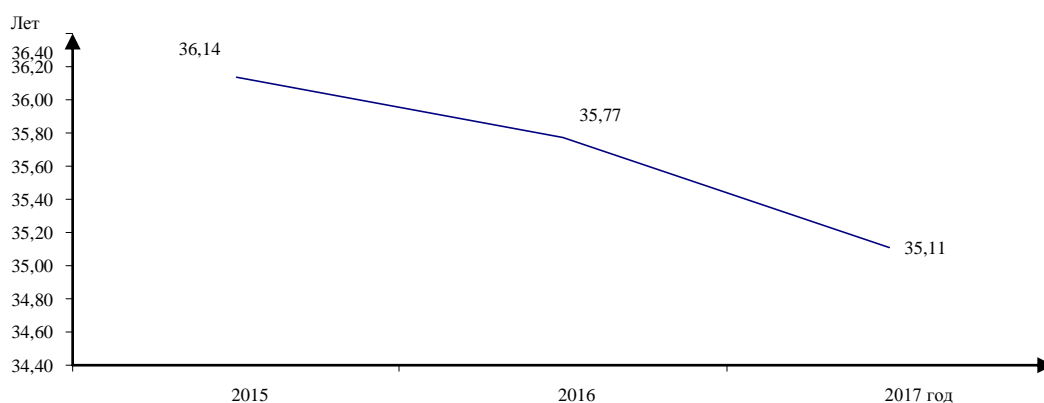


Рисунок 11 – Динамика среднего возраста персонала за 2015 - 2017 года, лет

К примеру, на конец 2017 г. он составляет 35,11 лет.

Таблица 8 – Анализ структуры персонала по образованию

Показатели	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
Среднее	102	91	74	4,99	4,27	3,58	-0,71	-0,70
Среднее специальное техническое	556	594	527	27,17	27,89	25,47	0,71	-2,42
Среднее специальное гуманитарное	388	259	245	18,96	12,16	11,84	-6,80	-0,32
Высшее техническое	628	774	805	30,69	36,34	38,91	5,64	2,57
Высшее гуманитарное	372	412	418	18,18	19,34	20,20	1,16	0,86
Итого	2046	2130	2069	100,0	100,0	100,0	-	-

Как видно из таблицы 8, свыше 50 % от численности работников предприятия имеют высшее образование, и данный показатель ежегодно увеличивается. Кроме того, высока доля лиц, имеющих среднее специальное образование. Доля работников, имеющих только начальное образование, невелика, и сокращается. Доля лиц, имеющих только среднее образование, также имеет тенденцию к сокращению, что связано с тем, что работники предприятия получают высшее образования – рисунок 12.

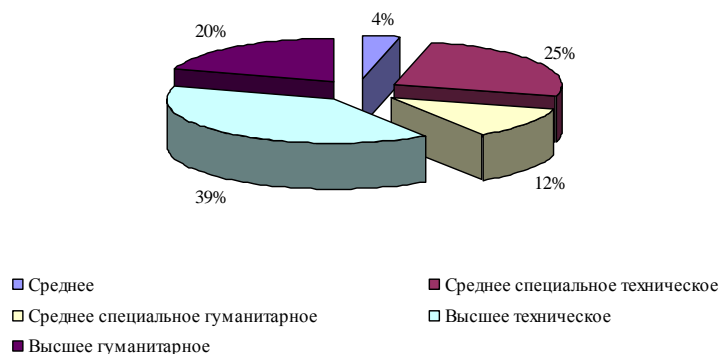


Рисунок 12 – Структура персонала предприятия по образованию за 2017 год,  
%

Высокая доля работников, имеющих высшее образование, связана:

- 1) со спецификой деятельности предприятия, требующей высокой квалификации от работников;
- 2) с проводимой на предприятии политикой:

– в соответствии с которой приоритет при приеме на работу отдается, в том числе, лицам, имеющим высшее образование, или же получающим его на момент поступления на работу;

– поощряющей и стимулирующей постоянное самообразование персонала.

Таблица 9 – Гендерный анализ персонала

Показатели	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
Мужчины	1429	1591	1622	69,84	74,69	78,40	4,85	3,70
Женщины	617	539	447	30,16	25,31	21,60	-4,85	-3,70
Итого	2046	2130	2069	100,00	100,00	100,00	-	-

При рассмотрении структуры персонала по полу видно, что наибольшую долю в общей численности работников занимают мужчины – рисунок 13. При этом их доля к концу анализируемого периода дополнительно возросла почти на 10 %.

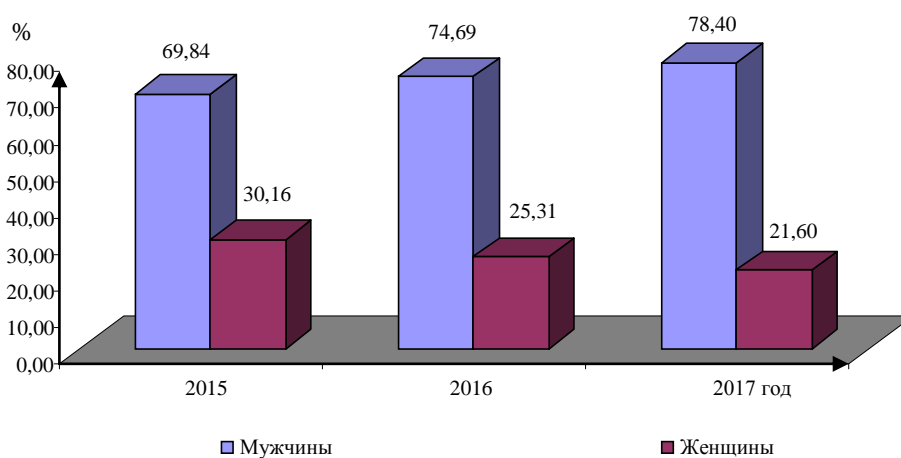


Рисунок 13 – Структура персонала предприятия по полу за 2015 - 2017 года,  
%

Высокий уровень мужчин в коллективе обусловлен:

- 1) спецификой деятельности предприятия;
- 2) тем, что при сокращении некоторых должностей приоритет сохранения рабочих мест был за мужчинами.

Таблица 10 – Анализ структуры персонала по стажу работы

Показатели	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
До 1 года	104	162	188	5,08	7,61	9,09	2,52	1,48
От 1 до 3 лет	276	299	272	13,49	14,04	13,15	0,55	-0,89
От 3 до 5 лет	205	219	231	10,02	10,28	11,16	0,26	0,88
От 5 до 10 лет	200	246	259	9,78	11,55	12,52	1,77	0,97
От 10 до 15 лет	438	452	458	21,41	21,22	22,14	-0,19	0,92
От 15 до 20 лет	274	226	253	13,39	10,61	12,23	-2,78	1,62
От 20 до 25 лет	289	270	250	14,13	12,68	12,08	-1,45	-0,59
От 25 до 30 лет	212	199	109	10,36	9,34	5,27	-1,02	-4,07
30 лет и более	48	57	49	2,35	2,68	2,37	0,33	-0,31
Итого	2046	2130	2069	100,0	100,0	100,0	-	-

При рассмотрении структуры персонала по стажу работы видно, что наибольшую долю занимают работники, стаж которых составляет 5 – 25 лет – рисунок 14.

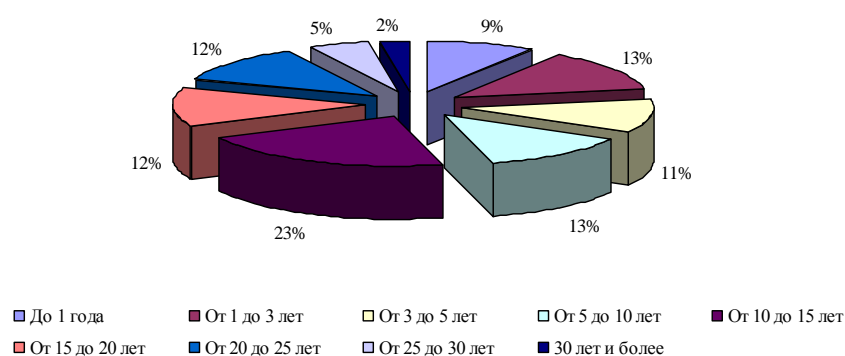


Рисунок 14 – Структура персонала предприятия по стажу работы за 2017 год,  
%

При этом сокращение доли лиц, имеющих стаж работы 15 – 35 лет говорит о том, что одновременно происходит два процесса:

- 1) естественное выбытие персонала (например, выход на пенсию, уход в связи с профессиональными заболеваниями);
- 2) предприятие проводит политику омоложения своего кадрового состава, принимая молодежь, вследствие чего доля лиц, имеющих пока незначительный стаж работы, растет, а доля лиц с большим стажем работы – сокращается.

Таблица 11 – Расчет и анализ среднего стажа работы персонала

Год	2015	2016	2017
Численность персонала, чел.	2046	2130	2069
Средний стаж работы, лет	13,55	12,68	11,81

При расчете (по средней арифметической взвешенной) среднего возраста стажа работы персонала видно, что в 2015 году он составлял 13,55 лет – рисунок 15.

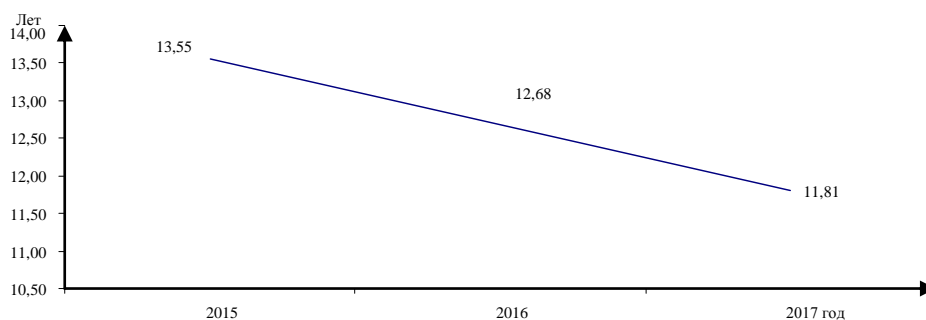


Рисунок 15 – Динамика среднего стажа работы персонала за 2015 - 2017 года, лет

При этом за счет проводимой предприятием политики омоложения своего персонала ежегодно средний стаж по персоналу снижается. Так, на конец 2017 г. он составляет 11,81 лет.

Таблица 12 – Анализ движения персонала

Показатели	Численность, чел.			Отклонение абсолютное		Отклонение относительное	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Численность на начало года	2 212	2 046	2 130	-166	84	-7,50	4,11
Поступило	177	384	180	207	-204	116,95	-53,13
Уволено	343	300	241	-43	-59	-12,54	-19,67
в том числе:							
по собственному желанию	254	268	216	14	-52	5,51	-19,40
по инициативе администрации	89	32	25	-57	-7	-64,04	-21,88
в том числе:							
по сокращению	75	24	19	-51	-5	-68,00	-20,83
за нарушение трудовой дисциплины	14	8	6	-6	-2	-42,86	-25,00
Численность на конец года	2 046	2 130	2 069	84	-61	4,11	-2,86
Среднегодовая численность ((Численность на начало года + Численность на конец года) / 2)	2 129	2 088	2 100	-41	12	-1,93	0,55

Продолжение таблицы 12

Показатели	Численность, чел.			Отклонение абсолютное		Отклонение относительное	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Индекс постоянного состава (Численность на начало года / Численность на конец года)	0,92	1,04	0,97	0,12	-0,07	12,55	-6,69
Коэффициент оборота по приему (Поступившие / Среднегодовая численность)	0,08	0,18	0,09	0,10	-0,10	121,21	-53,38
Коэффициент оборота по выбытию (Уволенные / Среднегодовая численность)	0,16	0,14	0,11	-0,02	-0,03	-10,82	-20,11
Коэффициент текучести кадров ((Уволенные по собственному желанию + Уволенные по инициативе администрации) / Среднегодовая численность)	0,16	0,14	0,11	-0,02	-0,03	-10,82	-20,11
в том числе:							
по собственному желанию (Уволенные по собственному желанию / Среднегодовая численность)	0,12	0,13	0,10	0,01	-0,03	7,58	-19,84
по инициативе администрации (Уволенные по инициативе администрации) / Среднегодовая численность)	0,04	0,02	0,01	-0,03	0,01	-63,34	-22,30

Как видно из расчетов, с 2015 по 2017 гг. среднегодовая численность персонала сократилась с 2 129 по 2 100 человек. Основной причиной этого являлось стабильное превышение в течение всего рассматриваемого периода численности уволенных над численностью принятых.

В результате значения коэффициентов оборота по приему в течение всего рассматриваемого периода ниже значений коэффициентов оборота по выбытию (кроме 2016 г.). В среднем, в 2015 – 2017 гг. принималось на работу от 8 до 18 % от всей численности работников, а увольнялось – от 11 до 16 %.

Индекс постоянного состава был выше 1 только в 2016 г., что связано с проводившимися в 2015 – 2017 гг. увольнениями по инициативе администрации (в основном – сокращение персонала, так как по статье было уволено очень мало человек).

Также необходимо отметить высокий уровень коэффициента текучести кадров, значение которого в анализируемом периоде колебалось в

границах 11 – 16 %. При этом значительное число работников было уволено не только в связи с сокращением и по статье, но и по собственному желанию (даже при наличии прекрасного социального пакета и высокой заработной платы – таблица 13).

Таблица 13 – Анализ среднего уровня оплаты труда и показателей эффективности использования трудовых ресурсов

Показатели	Показатели			Отклонение абсолютное		Отклонение относительное	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Выручка, тыс. руб.	4 129 710	6 672 661	6 847 449	2542951	174 788	61,58	2,62
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	94 990	101 429	111 423	6 439	9 993	6,78	9,85
в том числе:							
Руководящий состав	6 626	7 716	9 764	1 090	2 048	16,46	26,54
Служащие	13 751,53	14960,74	16706,28	1 209,20	1 745,54	8,79	11,67
Основные работники	64 350,30	67 570,01	74 996,33	3 219,71	7 426,32	5,00	10,99
Вспомогательные работники	7 953,12	8 485,78	7 200,60	532,66	-1 285,18	6,70	-15,15
Младший обслуживающий персонал	2 309,63	2 696,88	2 755,96	387,26	59,07	16,77	2,19
Средняя заработная плата, тыс. руб. (ФОТ по категории / Численность по категории)	46,43	47,62	53,85	1,19	6,23	2,57	13,09
в том числе:							
Руководящий состав	127,42	142,89	184,22	15,47	41,33	12,14	28,92
Служащие	42,44	45,61	48,42	3,17	2,81	7,47	6,17
Основные работники	47,42	49,76	55,88	2,34	6,13	4,93	12,31
Вспомогательные работники	27,62	30,97	32,73	3,36	1,76	12,15	5,68
Младший обслуживающий персонал	18,48	23,25	25,28	4,77	2,04	25,83	8,75
Производительность труда (Выручка / Численность персонала)	2 018,43	3 132,70	3 309,55	1 114,27	176,84	55,20	5,64

Продолжение таблицы 13

Показатели	Показатели			Отклонение абсолютное		Отклонение относительное	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы (Темп прироста по заработной плате / Темп прироста заработной платы)	Нет данных для расчетов, т.к. предприятие работает с 2015 г., и данных за 2014 г. нет	21,50	0,43	-	-21,07	-	-97,99
Затратоотдача (ФОТ по всему предприятию / Выручка)	0,0230	0,0152	0,0163	-0,01	0,0011	-33,91	7,05
Основные средства	7358661	7175241	7056097	-183 420	-119 144	-2,49	-1,66
Фондовооруженность персонала (Стоимость ОС / Численность персонала)	3 596,61	3 368,66	3 410,39	-227,95	41,73	-6,34	1,24

По результатам расчетов видно, что предприятие, помимо расширенного социального пакета, предоставляет своим работникам высокий уровень оплаты труда, которая также ежегодно увеличивается. При этом необходимо отметить, что к концу 2017 г. соотношение темпов прироста производительности труда к средней заработной плате существенно сократилось (хотя производительность труда все же имеет более высокий в сравнении с заработной платой темп прироста). Вместе с тем, деятельность предприятия не является зарплатоемкой – в общей сумме выручки затраты на оплату труда в течение всего анализируемого периода составляют 1,5 – 2,3 %.

Также необходимо отметить, что оснащение рабочих мест персонала находится на высоком уровне – о чем свидетельствует высокий уровень показателя фондовооруженности.

Таким образом, по результатам проведенного анализа динамики, структуры персонала, а также показателей его движения и эффективности использования можно сделать следующие выводы:



1) численность персонала по структурным подразделениям предприятия неоднородна – наибольший удельный вес – в ОАО «ТомскРТС»;

2) большинство сотрудников предприятия – мужчины (свыше 70 % к концу 2017 г.);

3) свыше половины персонала предприятия имеет высшее образование;

4) средний возраст персонала на конец 2017 г. составляет 35 лет;

6) средний стаж работы персонала на конец 2017 г. – около 12 лет (11,81);

7) предприятие обеспечивает свой персонал значительным социальным пакетом и высоким уровнем заработной платы;

8) фондовооруженность находится на высоком уровне;

9) по предприятию высокий уровень производительности труда. При этом темпы прироста производительности труда выше темпов прироста средней заработной платы;

10) несмотря на все вышесказанное, по предприятию значение коэффициента текучести кадров за 2015 – 2017 гг. колебалось в границах 11 – 16 %. При этом в рассматриваемом периоде 10 – 13 % от среднегодовой численности работников уволились по собственному желанию. Поскольку рынок труда России в целом и Томской области в частности, неблагоприятен для возрастных работников (трудно найти хорошую работу уже в возрасте от 40 и выше), то логично предположить, что основная масса уволившихся – это молодежь. Также логично предположить, что часть причин, подвигнувших молодых людей к увольнению находится в ошибках действующей на предприятии системы адаптации персонала в целом, а также молодых специалистов в частности.

Рассмотрим действующую на предприятии систему адаптации молодых специалистов в следующем параграфе работы.

## **2.4 Анализ действующей системы адаптации и развития персонала предприятия**

В подразделе проводится анализ действующей в АО «Томская генерация» системы адаптации и развития персонала, а также рассмотрена роль данной системы в общей системе управления персоналом.

В АО «Томская генерация» есть собственная кадровая служба, в котором трудятся 5 человек: его начальник и 4 подчиненных. В компетенцию кадровой службы входит:

- 1) планирование численности персонала;
- 2) сбор вакансий от каждого из подразделений предприятия;
- 3) поиск кандидатов на вакантные места, их подбор и найм;
- 4) осуществление первичных мероприятий по введению в должность и первичный контроль за адаптационными мероприятиями (далее адаптация находится под контролем руководства того подразделения, куда был принят новый сотрудник);
- 5) увольнение сотрудников;
- 6) оформление всей необходимой документации по движению кадров (прием, перемещение, увольнение, отпуск, декретный отпуск, период временной нетрудоспособности, пропуски работы по уважительным и неуважительным причинам, оформление пособий от предприятия: на рождение ребенка и пр.; ведение кадрового, статистического, воинского учета, общение с миграционной службой и пр.);
- 7) составление различных отчетов – статистических, по воинскому учету, по запросу руководства и пр.

Система управления персоналом предприятия включает в себя все необходимые элементы: планирование, поиск, подбор и найм персонала, адаптация, развитие карьеры, мотивация и контроль.

Деятельность кадровой службы, а также руководства предприятия в сфере управления персоналом регламентируется большим количеством как

федеральных, так и региональных и местных, а также локальных нормативных актов. Так, в АО «Томская генерация» есть свое Положение по кадровой службе, Положение по персоналу, различные приказы по премированию и соблюдению трудовой дисциплины. Однако специального положения или иного какого-либо нормативного акта, касающегося адаптации нового сотрудника, и тем более молодых специалистов нет.

При этом нельзя сказать, что предприятие не занимается адаптацией новых сотрудников. Определенные элементы адаптации есть в каждом из подразделений предприятия. При этом в каждом из подразделений объем работ по трудовой адаптации понимается руководством по-разному – табл. 14.

Таблица 14 – Трудовая адаптация в подразделениях предприятия

Проводимые адаптационные мероприятия	Подразделение предприятия						
	ГРЭС-2	ТЭЦ-3	ТЭЦ-1	Авто-транспортное хозяйство	СП «Тепловые сети»	СП «Тепло-энергосбыт»	СП «Тепловая инспекция и энергоаудит»
Вводный инструктаж	+	+	+	+	+	+	+
Составление плана адаптации для нового сотрудника	-	-	-	-	-	-	-
Индивидуальные беседы руководителя или наставника с новым сотрудником	-	-	+	+	-	-	+
Назначение куратора	-	-	+	+	-	-	+
Назначение бадди	-	-	-	-	-	-	-
Тренинги и семинары	-	-	-	-	-	-	-
Сайт предприятия	+	+	+	+	+	+	+
Корпоративный PR	+	+	+	+	+	+	+
Выполнение разовых заданий	-	-	+	+	-	+	+

Как видно из представленных данных:

- в каждом из подразделений для нового сотрудника, в том числе и для молодых специалистов, проводится вводный инструктаж;
- также новому сотруднику во всех подразделениях доступен такой инструмент адаптации, как корпоративный PR и сайт предприятия;

– индивидуальные беседы руководителя или наставника с новым сотрудником проводятся только в Томской ТЭЦ-1, СП «Тепловая инспекция и энерго-аудит» и авто-транспортном хозяйстве;

– куратор назначается новому сотруднику только в Томской ТЭЦ-1 и СП «Тепловая инспекция и энерго-аудит»;

– ни в одном подразделении не назначается бадди;

– ни в одном подразделении не составляется индивидуальный план адаптации нового сотрудника, и в особенности молодого специалиста.

Как видно из сказанного, несмотря на то, что в целом адаптация на предприятии существует, но она не имеет целостного обоснования и связи с другими элементами системы управления персоналом – таблица 15.

Таблица 15 – Характер связи адаптации с другими элементами системы управления персоналом

Элемент системы управления персоналом	Связь элемента системы управления персоналом с адаптацией	Комментарий
Планирование	Связь отсутствует	Специалистами кадровой службы планирование численности приема молодых специалистов и составление индивидуальных планов адаптации не осуществляется
Поиск, подбор и найм	Связь слабая	Нет четких критериев поиска, подбора и найма с последующей адаптацией
Развитие карьеры	Связь слабая	Нет увязки планирования карьеры молодого специалиста с его адаптацией
Мотивация	Связь отсутствует	У части молодых специалистов нет стимула и мотивов для успешной адаптации
Контроль	Связь отсутствует	Контроль кадровой службой за количеством адаптированных и качеством адаптации не осуществляется
Документирование процессов адаптации	Связь слабая	Нет унифицированной системы документирования и контроля за процессами адаптации. Обратная связь «структурное подразделение – кадровая служба» отсутствуют

Как видно из представленных в табл. 14 – 15 данных, в АО «Томская генерация» нет единой, унифицированной, увязанной и пригодно для всех

подразделений системы адаптации не только для молодого специалиста, но и для любого вновь поступившего сотрудника.

При проведении трудовой адаптации планирования временных затрат и ее результатов в системе стимулирования не производится.

В результате по рассматриваемому предприятию:

1) только за период с начала 2018 года подало заявление на увольнение 12 молодых специалистов – рисунок 16;

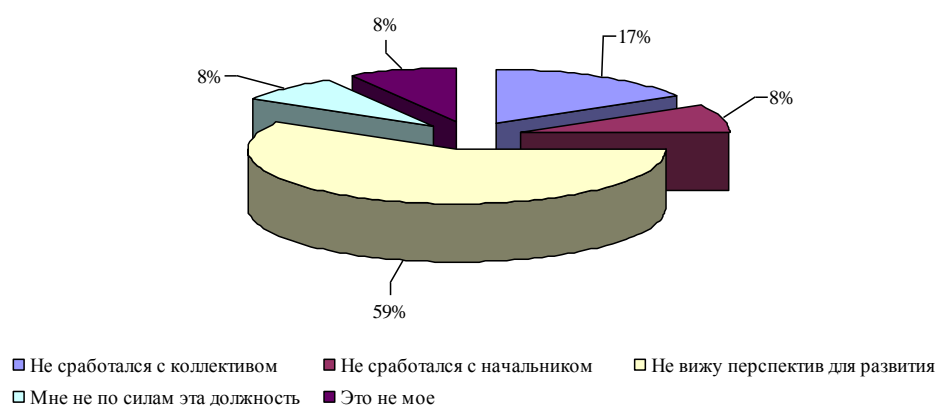


Рисунок 16 – Основные причины увольнения молодых специалистов

2) несмотря на то, что в масштабах предприятия число уволившихся молодых специалистов невелико, для предприятия это все равно потери, поскольку:

- для кадровой службы это дополнительная работа по поиску, подбору и найму персонала;
- в последние недели перед увольнением молодой специалист не работает со 100 % отдачей;
- некоторое время (пока производится поиск, подбор и найм нового молодого специалиста) рабочее место будет пустовать. В результате в структурном подразделении могут возникать различные негативные ситуации (например, сотрудникам придется выполнять часть функций, для выполнения которых нанимался молодой специалист;

3) кроме того, для предприятия это дополнительные расходы – оплата за расширение объемов деятельности оставшимся сотрудникам);

4) предприятие теряет талантливые и перспективные кадры, что негативно отражается на его человеческом потенциале.

Таким образом, очевидно, что действующая в настоящее время на предприятии система трудовой адаптации молодых специалистов неэффективна. К основным ошибкам кадровой службы предприятия в сфере трудовой адаптации молодых специалистов следует отнести:

1. Оторванность (слабая связь) адаптации от других элементов системы управления персоналом.

2. Применение несоответствующих целям адаптации молодых специалистов инструментов. Это происходит в случаях заимствования методов и технологии управления адаптацией персонала без учета собственной корпоративной практики.

3. Неверное распределение ролей сотрудников, принимающих участие в процессе адаптации. Регламент проведения процедуры адаптации молодых специалистов отсутствует. Фактически адаптацией молодого специалиста занимается только лицо, назначаемое руководителем того структурного подразделения, куда поступает на работу молодой специалист.

4. Плохое планирование адаптации. Результатом часто является дублирование функций по адаптации молодого специалиста разными подразделениями или же их невыполнение.

5. Дублирование инструментов и методов управления адаптацией персонала по форме и содержанию. Иногда руководство подразделения настолько стремится ускорить вхождение нового сотрудника в коллектив, что подвергает его настоящей информационной атаке, что снижает эффективность молодого специалиста и вызывает у него желание уволиться.

6. Трудности организации коммуникаций с неформальными лидерами коллектива. Знакомство нового сотрудника с непосредственными руководителями, как правило, всегда запланировано, тогда как искать контакт с неформальными лидерами ему приходится налаживать самостоятельно. К мероприятиям, облегчающим новому работнику

адаптацию в коллективе, можно отнести любое общение в неформальной обстановке. За организацию корпоративных мероприятий, как правило, отвечает руководитель отделения или менеджер по персоналу. В планировании мероприятия следует учитывать знакомство молодого специалиста с коллективом.

7. Конфликты и манипуляции в процессе адаптации. Управление процессами адаптации персонала должно обязательно учитывать возможность возникновения конфликта между новым сотрудником – молодым специалистом и сложившимся коллективом. Новичка нужно поддержать в разрешении конфликтных ситуаций и не допустить манипуляций со стороны опытных сотрудников.

8. Отсутствие унифицированной документации на каждом из этапов трудовой мотивации, что снижает информативность процесса.

Выводы по второму разделу работы.

В АО «Томская генерация» адаптация молодого специалиста является частью системы управления персоналом. Однако ряд ошибок кадровой службы по данному процессу существенно снижает его эффективность, приводя даже к увольнению молодых специалистов.

В целом, успешной адаптации заинтересованы как молодой специалист, так и АО «Томская генерация». Предпочтительно, чтобы управление адаптацией молодых специалистов на предприятии проходило с использованием комплексных, целенаправленных, индивидуальных методов, однако в настоящее время этого на предприятии нет.

С целью исправления сложившейся системы адаптации молодых специалистов для АО «Томская генерация» в следующей главе работы будет предложена программа адаптации молодых специалистов.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию адаптации молодых специалистов к трудовой деятельности на предприятии**

#### **3.1 Программа адаптации и развития карьеры молодых специалистов**

В разделе представлены мероприятия, направленные на совершенствование действующей в настоящее время на предприятии системы адаптации молодых специалистов, объединенных в единую программу.

По результатам данных, полученных во второй главе работы, с целью совершенствования действующей в настоящее время на предприятии системы адаптации молодых специалистов можно предложить следующую программу, которая должна включать следующие направления – рисунок 17.

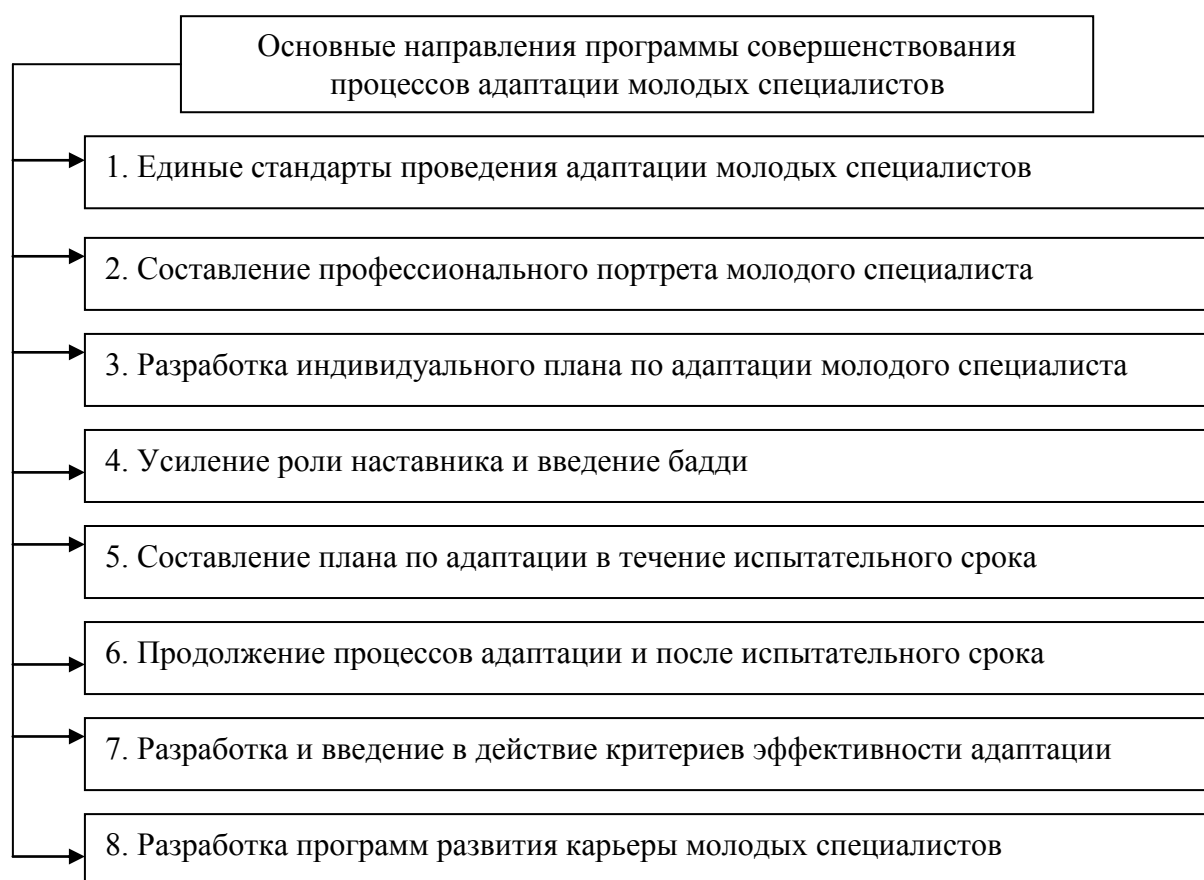


Рисунок 17 – Основные мероприятия по совершенствованию процессов адаптации молодых специалистов



Основные задачи предлагаемой программы адаптации молодых специалистов:

- 1) оказание молодым работникам предприятия экономически обоснованной, сбалансированной социальной и материальной поддержки;
- 2) совершенствование систем профориентации, обучения и профессионального роста;
- 3) трудовая социализация и адаптация молодых работников в корпоративной среде АО «Томская генерация».

Рассмотрим каждое из направлений предлагаемой программы.

Выработка единого для всех подразделений предприятия стандарта адаптации молодых специалистов – предполагает разработку и закрепление на высшем уровне специального документа «Положение по адаптации молодых специалистов», который:

- 1) будет действовать для всех структурных подразделений предприятия;
- 2) будет устанавливать единые требования и критерии правильности проведения процессов адаптации.

Само «Положение о молодом специалисте» должно включать следующие разделы:

- I. Общие положения.
- II. Статус молодого специалиста.
- III. Права и обязанности молодого специалиста.
- IV. Обязанности работодателя (руководства).
- V. Гарантии и компенсации, предоставляемые молодому специалисту.
- VI. Заключительные положения.

В дополнение к данному документу для каждой должности, на которую принимается молодой специалист, работникам кадровой службы предприятия следует разработать и закрепить также локальным нормативным документом по предприятию (либо же сделать частью

(отдельным разделом) «Положения по адаптации молодых специалистов») портрет молодого специалиста, в котором:

- 1) будут прописаны желаемые требования к кандидату-молодому специалисту (пол, возраст, уровень образования, стаж работы и пр.);
- 2) профессиональные компетенции, которыми должен обладать молодой специалист, чтобы получить ту или иную должность.

На основании разработанного «Положения о молодом специалисте» для каждого молодого специалиста должна быть разработана индивидуальная программа адаптации, которая, как минимум, должна быть рассчитана на период прохождения испытательного срока.

Оптимальной же, особенно если молодой специалист талантлив, амбициозен, важен для предприятия, будет являться программа, которая будет разбита на два этапа:

- 1) на период прохождения испытательного срока;
- 2) на среднесрочную перспективу (1 – 3 года) – при условии успешного прохождения молодым специалистом испытательного срока.

На предприятии должна быть создана система управления молодыми талантами, которая должна включать в себя: систематическое привлечение, идентификацию, развитие, вовлечение, удержание и мобилизация работников с высоким потенциалом – таблица 16.

Таблица 16 – Основные элементы для создания системы управления молодыми талантами

Элемент	Комментарий
Привлечение талантов	Стандартные способы привлечения: деньги, интересные задачи, возможность самореализации, статус (должность), бренд работодателя, признание заслуг, авторитет руководителя Нестандартные способы привлечения: Google разместила на одном из шоссе баннер с зашифрованным посланием, благодаря которому сообразительные IT-специалисты получали шанс, пройдя несколько сложных тестов, стать сотрудниками компании
Поиск	Внутри предприятия (основные критерии поиска – результаты деятельности и потенциал к продвижению) Вне предприятия: рекрутмент, хэдхантинг, проведение стажировок для студентов последних курсов вузов

Продолжение таблицы 16

Элемент	Комментарий
Отбор	Критерии: прошлые успехи, компетенции молодого таланта (инструменты отбора: структурированное интервью, кейсы, групповые или индивидуальные ассесменты, тесты)
Оценка деятельности	Формулирование целей, каскадирование целей и критериев оценки.
Удержание	Деньги, возможность обучения и карьерного роста, признание
Оценка эффективности системы	Основные инструменты: 1) оценка – сколько молодых талантов было продвинуто и на какие позиции за последний год; 2) оценка – как изменились бизнес-результаты за последние несколько лет, как молодые таланты сотрудники повлияли на них.

При поиске талантов внутри организации молодых сотрудников можно делить на три категории – те, чьи результаты работы выше ожиданий, ниже и соответствуют им.

Для оценки компетенций можно предложить для использования следующие наиболее часто применяемые кластеры компетенций для оценки – рисунок 18.

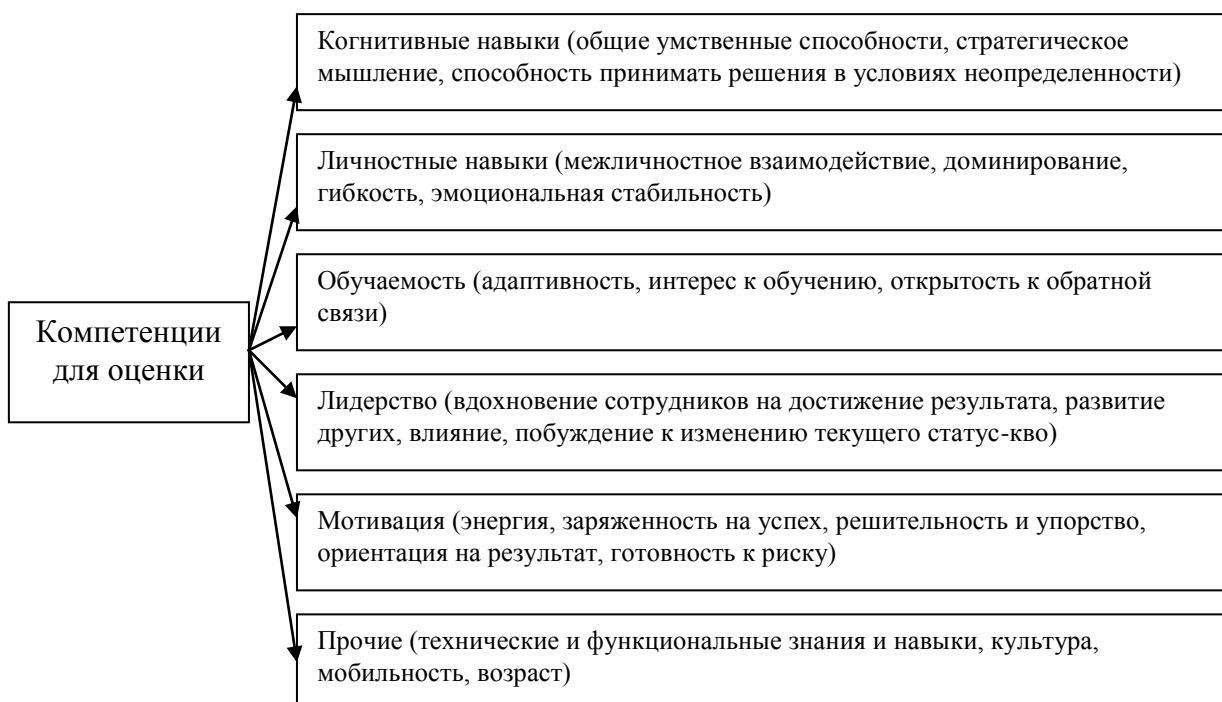


Рисунок 18 – Предлагаемые компетенции оценки молодых талантливых специалистов

Отсутствие модели компетенций, принятой на предприятии, затрудняет отбор перспективных молодых специалистов (и для программы

управления талантами, и для программ развития кадрового резерва и карьеры молодого специалиста), поскольку здесь руководство предприятия вынуждено опираться исключительно на мнение руководителя.

На этапе адаптации очень важно, чтобы талантливый молодой специалист имел четко поставленные цели, по которым будет оцениваться его деятельность, получал регулярную обратную связь от своего руководителя (или куратора) и наставника.

Для каждой должности этот процесс должен осуществляться поэтапно:

1. Определение - какие реально функциональные обязанности выполняют сотрудники;
2. Создание форматизированного профиля должности;
3. Составление шкалы оценки компетенций по должности;
4. Проведение оценки персонала (выявление уровня развития компетенций);
5. Определение формы обучения: долгосрочная или краткосрочная; на рабочем месте или вне; внутри компании или вне; с привлечением сторонних тренеров или силами внутреннего тренера.
6. Составление плана обучения (программа плюс график).

Рассмотрим этот процесс на примере работника финансовой службы – бухгалтера расчетной группы.

1. В функциональные обязанности входит:
  - 1) обработка поступающей в бухгалтерию документации по движению кадров (табеля учета рабочего времени, приказы по перемещению, приему, увольнению сотрудников; приказы на отпуск; больничные листы);
  - 2) расчет заработной платы работников по подразделениям;
  - 3) формирование расчетных листков;
  - 4) составление локальных (внутренних) и внешних (статистических, финансовых, налоговых) отчетов по заработной плате;

5) формирование папок-дел для архивирования документации финансовой службы.

2. Профиль должности бухгалтера расчетной группы может иметь следующий вид – таблица 17.

Таблица 17 – Профиль должности бухгалтера расчетной группы

Показатель	Характеристика
Должность	Бухгалтер расчетной группы
Отдел	Финансовая служба / расчетная группа
Руководитель	Руководитель финансовой службы
Линейный руководитель	Начальник расчетной группы
Подчиненный персонал	Нет
Смежные отделы	Экономический отдел
Обязанности	1) обработка поступающей в бухгалтерию документации по движению кадров (табеля учета рабочего времени, приказы по перемещению, приему, увольнению сотрудников; приказы на отпуск; больничные листы); 2) расчет заработной платы работников по подразделениям; 3) формирование расчетных листов; 4) составление локальных (внутренних) и внешних (статистических, финансовых, налоговых) отчетов по заработной плате; 5) формирование папок-дел для архивирования документации финансовой службы.
Профессиональные знания	1) трудовое, налоговое законодательство РФ; 2) правила работы с документами; 3) правила начисления заработной платы, отпускных, больничных листов; 4) правила формирования финансовой, статистической и налоговой отчетности; 5) правила хранения документов; 6) правила работы с персональными данными; 7) 1С: бухгалтерия; 8) 1С: Зарплата и кадры
Профессиональные навыки	Внимательность Усидчивость Соблюдение трудовой дисциплины
КРІ	0 % ошибок при проведении расчетов
Личные качества	Целеустремленность Энергичность Коммуникабельность Вежливость Бесконфликтность
Требования к должностному лицу	Высшее образование Возраст до 40 лет Гражданство РФ Опыт работы на аналогичной должности от 1 года

3. Шкала оценки компетенций для рассматриваемой должности может иметь следующий вид – таблица 18.

Таблица 18 – Шкала оценки компетенций по занимаемой должности

Важность	Уровень	Характеристика
1	Начальный	Работник не обладает необходимыми знаниями
2	Минимальный	Уровень компетенции на границе требуемого
3	Средний	Уровень профессиональных компетенции соответствуют стандартам профессии. Работник в силах решать стандартные задачи
4	Профессионал	Компетенции работника выше нормы. Работник уверенно владеет навыками, способен решать нестандартные ситуации, помогает коллегам в трудовой деятельности

4. Для рассматриваемой должности проведение оценки (выявление уровня развития компетенций) может производиться ежегодно, путем проведения аттестации. В аттестационную комиссию могут входить:

- 1) руководитель финансового отдела;
- 2) начальник расчетной группы;
- 3) сотрудник кадровой службы.

5. План-программа обучения по рассматриваемой должности может иметь следующий вид – таблица 19.

Таблица 19 – План-программа обучения по рассматриваемой должности

№ п/п	Вид обучения	Период	Порядок обучения	Ответственный за контроль
1	Наставник	01.06.2018 – 01.12.2018	На рабочем месте	Начальник расчетной группы
2	Семинар «Актуальные вопросы автоматизации расчетов с персоналом»	01.08.2018 – 01.08.2018	С отрывом от рабочего места	Начальник расчетной группы
3	Семинар «Проблемные вопросы начисления больничных листов»	04.09.2018 – 04.09.2018	С отрывом от рабочего места	Начальник расчетной группы
4	Семинар «Круглый стол по вопросам оптимизации расчетов с персоналом»	14.11.2018 – 14.11.2018	С отрывом от рабочего места	Начальник расчетной группы
5	Семинар «Подготовка к составлению годовой отчетности»	07.12.2018 – 07.12.2018	С отрывом от рабочего места	Начальник расчетной группы

Значительно усилят индивидуальный план приставленные к молодому специалисту:

1) с одной стороны – наставник, в компетенцию которого будут входить:

- профессиональное наставление молодого специалиста;
- контроль за деятельностью молодого специалиста (особенно в период испытательного срока);
- оценка результатов его работы и составление отчета для кадровой службы о результатах прохождения испытательного срока;

2) с другой стороны – бадди (срок 1 – 3 месяца), к компетенцию которого должно входить:

- разъяснение молодому специалисту корпоративных ценностей и стандартов поведения (правила, принятые в подразделении, дресс-код и пр.);
- объяснение в неформальной обстановке негласных правил, принятых на предприятии в целом и в конкретном подразделении предприятия в частности.

Документальное оформление адаптации молодого сотрудника по занимаемой должности представлено в Приложении Б.

Для предприятия показателями эффективного наставничества должны стать следующие:

1. Руководители структурных подразделений предприятия заинтересованы в том, чтобы молодого специалиста обучали качественно, они сами включаются в процесс наставничества, всячески поощряют наставников. Для того, чтобы не увеличивать расходы на наставничество (доплата наставнику), следует задействовать методы нематериальной мотивации. Например, для того, чтобы попасть в кадровый резерв и программу карьерного роста, следует обучить не менее 7 – 10 молодых специалистов.

Кадровый резерв должен давать наставникам следующие преимущества: сотрудники смогут пройти курсы повышения квалификации

за счет предприятия, и могут в перспективе претендовать на руководящие должности.

2. Руководитель структурного подразделения сам может являться наставником для молодого специалиста.

3. Наставники владеют методологией обучения, знают принципы обучения взрослых.

4. Наставники – это люди, способные к обучению. И им нравится обучать других.

По окончании испытательного срока, на основании отчетов от наставника, бадди и руководителя структурного подразделения работники кадровой службы составляют на имя руководителя предприятия служебную записку, в которой будут представлены основные характеристики работы молодого специалиста и оценка его перспективности для предприятия.

В случае, если молодой специалист действительно талантлив, ценен и перспективен для предприятия, то рекомендуется:

- 1) включить его в кадровый резерв;
- 2) разработать и последовательно проводить для данного молодого специалиста индивидуальную программу карьерного развития – рисунок 15;
- 3) разработать и последовательно проводить для данного молодого специалиста индивидуальную программу обучения.

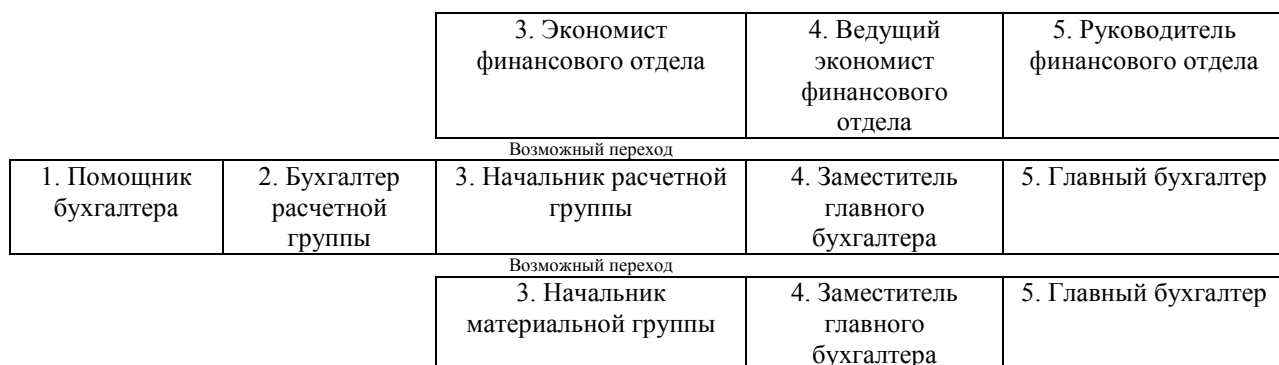


Рисунок 19 – Возможные сценарии карьерного развития для бухгалтера расчетной группы (часть отчета сотрудника кадровой службы)

Все эти мероприятия очень важны, поскольку:



1) мотивируют молодого специалиста:

- на достижение высоких производственных результатов;
- дает ему понять – как он важен для предприятия;
- делает такого специалиста более лояльным к предприятию;
- не позволяет ему задуматься о новом месте работы;

2) согласно многочисленным опросам, для нового поколения Y (или как их называют в некоторых трудах – меллениалы (люди, рожденные в конце XX в. – начале XXI в.)), к которому относятся современные молодые специалисты, в отличие от поколения Z (работники, которым от 30 и выше), помимо высокой заработной платы, очень высоко ценят предоставляемую работодателем возможность обучения и профессионального развития.

Молодых специалистов можно развивать с помощью:

- 1) обучения и тренингов;
- 2) участия в проектах;
- 3) наставничества;
- 4) стажировок;
- 5) ротации;
- 6) получения молодыми специалистами нестандартных задач;
- 7) регулярного ассесмента.

Развивать молодых специалистов выгоднее, чем просто больше платить им. Оценить отдачу от развития сотрудников можно подсчитав экономию, связанную с ростом их производительности. Например, для расчетов возьмем одну из должностей АО «Томская генерация» с тремя уровнями профессионализма и зарплаты.

Находясь на данной должности, молодой сотрудник может делать на каждом из уровней следующее количество рабочих задач (операций) – таблица 20. На основании внутренних данных АО «Томская генерация», рассчитаем – сколько будет стоить предприятию одна операция, исходя из средней производительности и заработной платы молодого специалиста.

Таблица 20 – Себестоимость операции в зависимости от квалификации молодого специалиста

Показатели	Уровень квалификации молодого специалиста		
	1-й (низовой)	2-й (средний)	3-й (высокий)
Количество операций в день	10	15	20
Количество операций в месяц (за 20 раб. дней)	200	300	400
Среднемесячная зарплата, руб.	30 тыс.	35 тыс.	40 тыс.
Себестоимость одной операции, руб.	150 руб.	116,6 руб.	100 руб.

Из таблицы 20 видно, что чем больше задач способен выполнить молодой специалист, тем ниже расходы предприятия на оплату каждой из них. Однако кроме заработной платы, есть еще одна существенная статья расходов – накладные. Сюда входят налоги, затраты на обслуживание сотрудника (бухгалтер, кадровик, системный администратор и т.п.), затраты на эксплуатацию оборудования и многое другое. По данным предприятия, менее 15 000 рублей в месяц эти затраты не бывают, и они рассчитываются в среднем на одного работника предприятия. В таблице 21 определим, какая сумма этих затрат приходится на одну операцию и прибавим ее к себестоимости операции.

Таблица 21 – Накладные расходы на операцию в зависимости от квалификации молодого специалиста

Показатели	Уровень квалификации молодого специалиста		
	1-й (низовой)	2-й (средний)	3-й (высокий)
Количество операций в день	10	15	20
Количество операций в месяц (за 20 раб. дней)	200	300	400
Накладные расходы, руб./ мес.	15 тыс.	15 тыс.	15 тыс.
Накладные расходы на одну операцию	75	50	37,5
Себестоимость одной операции, руб.	150	116,6	100
Себестоимость одной операции с накладными расходами, руб.	225	166,6	137,5

Как видно, с учетом всех расходов себестоимость работы, которую выполняет более квалифицированный молодой специалист, снижается еще более существенно.

Кроме того, для предлагаемой программы очень важна, и является одним из наиболее важных ее пунктов, разработка и применение критериев успешности (или нет) проведенных в отношении молодого специалиста процессов адаптации. Данные критерии должны применяться (оценивать успешность адаптации):

- 1) после прохождения испытательного срока;
- 2) в течение первого года работы на предприятии молодого специалиста.

Например, можно предложить к использованию такой инструмент, как карьерная карта (КК), к которой предъявляется несколько основных требований:

- 1) КК должна состоять минимум из трех уровней;
- 2) в КК должны быть отражены условия перехода молодого специалиста на следующий уровень, обязанности (ответственность) и получаемые молодым специалистом на каждом уровне преференции – рисунок 20;
- 3) у КК должна быть ветка развития – у молодого специалиста должна быть возможность выбора карьерного пути – рисунок 21.



Рисунок 20 – Предлагаемые критерии перехода молодого специалиста на новые карьерные уровни



Рисунок 21 – Преимущества, получаемые молодым специалистом на новых карьерных уровнях (на примере менеджера по качеству)

Кроме того, расширяя рамки адаптации молодых специалистов, можно предложить создание внутри предприятия молодежной организации (объединения молодых специалистов). Основными направлениями деятельности молодежного объединения должны быть:

- информационная работа;
- адаптация вновь принятых молодых работников, формирование кадрового резерва;
- научно-техническая деятельность;
- социальная деятельность;
- организация и проведение культурно-массовых мероприятий;
- организация и проведение спортивных турниров.

Таким образом, развивая и обучая молодых сотрудников, определяя среди них таланты и управляя их развитием, работодатель не только адаптирует их, но и минимизирует свои риски, строя эту работу дозированно и поэтапно. Именно формирование кадрового резерва и качественное управление процессами адаптации молодых специалистов дадут ожидаемый результат.

В целом, с учетом предлагаемой программы, трудовая адаптация молодых специалистов будет иметь следующий вид – таблица 22.

Таблица 22 – Трудовая адаптация молодых специалистов при применении предлагаемой программы

Проводимые адаптационные мероприятия	+
Применяемые ранее	
Вводный инструктаж	+
Составление плана адаптации для молодого специалиста	+
Сайт предприятия	+
Корпоративный PR	+
Применяемые с учетом предлагаемой программы	
Выполнение разовых заданий	+
Индивидуальные беседы руководителя или наставника с новым молодым специалистом	+
Назначение наставника	+
Назначение бадди	+
Различного рода обучение: тренинги, семинары и пр.	+
Включение в кадровый резерв	+
Включение в программу управления талантами	+
Создание объединения молодых специалистов	+

Из таблицы 22 видно, что с учетом предлагаемой программы перечень проводимых с молодыми специалистами адаптационных мероприятий значительно расширился, и имеет разностороннюю направленность. Предложенная программа позволит свести к минимуму количество молодых специалистов, которые не смогли успешно адаптироваться, что привело их к увольнению.

### **3.2 Затраты и ожидаемые положительные эффекты от реализации предлагаемой программы**

В подразделе проведены расчеты прямых потерь предприятия от увольнения молодых специалистов, не сумевших адаптироваться, затрат на выполнение предлагаемой программы и сумму экономии предприятия.

Известно, что для предприятия каждое увольнение сотрудника, это не только дополнительная работа специалистам кадровой службы и дополнительные проблемы для руководителя структурного подразделения, откуда уволился молодой сотрудник, но и, в первую очередь, прямые финансовые потери.

На примере линейного сотрудника (молодого специалиста), принятого на работу в АО «Томская генерация» с испытательным сроком и отработавшего две недели, проведем расчет потерь предприятия от его увольнения – рисунок 22.

Заработная плата за 2 недели + взносы во внебюджетные фонды	23 000,00 руб.	
Подбор	3 000 руб.	+ питание, страхование, ДМС, спецодежда и пр.
Внутреннее обучение при введении в должность	2 000 руб.	
Рабочее время руководителя структурного подразделения	2 000,00 руб.	
Итого 30 000,00 руб.		

Рисунок 22 – Расчет потерь предприятия от увольнения молодого специалиста (на 3-й неделе испытательного срока)

Как видно из рисунка 21, общая сумма потерь предприятия от увольнения молодого специалиста, не окончившего даже испытательный срок, составила 30 000,00 руб., из которых:

1. Заработная плата и налоги. При заработной плате молодому специалисту в размере 35 000 рублей в месяц, за 2 недели он заработал: 17500 рублей, что вместе со взносами во внебюджетные фонды (5 300 руб., ставка 30,2 %) составит около 23 тыс. рублей.

2. Затраты на подбор персонала. Здесь учтены и реклама (размещение одной вакансии стоит около 2 000 рублей), и рабочее время специалистов по подбору и кадровому делопроизводству, которые занимались оформлением сотрудника, что в среднем составляет 3 000 рублей (при условии, что вакансия закрылась быстро и не требовала дополнительных вложений).

3. Обучение. Это затраты на введение молодого специалиста в должность. В среднем по предприятию час работы специалиста стоит (минимум) – 200 - 300 рублей. На введение молодого специалиста в курс дела

минимально требуется 5 – 8 часов. Часто сюда же включаются затраты на различные методические материалы, тренинги и иные обучающие мероприятия. Следовательно, затраты на введение молодого специалиста в должность составляют в среднем около 2 000 рублей.

4. Рабочее время руководителя. Поскольку заработная плата руководителя структурного выше, то даже небольшое время, которое он посвятил молодому специалисту, стоит достаточно дорого. Руководитель проводит собеседование с кандидатом, после приема на работу встречает и объясняет цели и задачи. При увольнении также общается с сотрудником. Усреднено сумма потерь компании составляет 2000 руб. на одного молодого специалиста.

5. Прочие выплаты. Сюда включаются: ДМС, питание, спецодежда и иные затраты (в зависимости от особенностей деятельности того или иного структурного подразделения АО «Томская генерация»).

Таким образом, расчет из минимальных затрат показывает, что из-за увольнения молодого специалиста (отработавшего всего 2 недели) предприятие потеряло только на прямых расходах 30 000 руб.

Кроме прямых потерь, после ухода молодого специалиста предприятие (в лице специалиста кадровой службы) дополнительно потратит время на поиск и обучение нового кандидата на вакансию.

Также следует отметить, что успешно адаптированный молодой специалист все это время зарабатывал бы деньги для себя и для предприятия. Размер недополученной прибыли зависит от многих факторов и может быть значительным.

Расчет затрат на выполнение предлагаемой программы проведем в таблице 20. Из таблицы 20 видно, что на создание Положения запланировано потратить 50 тыс. руб. На корректировку программы кадрового учета в связи с предлагаемыми изменениями – 70 тыс. руб. Кроме того, ежегодно на обучение будут посылаться 40 молодых специалистов. При средней

стоимости обучения 15 тыс. руб. на человека, затраты на их обучение составят 600 тыс. руб.

Таблица 23 – Планируемые затраты на выполнение предлагаемой программы (годовая сумма)

Направления затрат	Количество	Цена на ед., руб.	Сумма, руб.
Разработка Положение о молодых специалистах	1	50 000	50 000
Поощрение кураторов	20	46 872	937 440
Поощрение бадди	20	31 248	624 960
Изменение программы кадрового учета	1	70 000	70 000
Обучение молодых специалистов	40	15 000	600 000
Создание и поддержание объединения молодых специалистов	1	80 000	80 000
Итого			2 362 400

Помимо нематериальной мотивации, на поощрение наставников планируется расходовать по 3,0 тыс. руб. ежемесячно, на поощрение бадди – по 2,0 тыс. руб. ежемесячно. На поддержание работы объединения молодых специалистов планируется ежегодно тратить по 150 тыс. руб.

Общая сумма затрат на выполнение программы составит 2 362 тыс. руб. в год. Необходимо отметить, что все расходы, представленные в таблице 20 (кроме затрат на поддержание деятельности объединения молодых специалистов), могут быть отнесены на себестоимость.

Кроме того, данные расходы позволят:

- 1) сократить текучесть кадров;
- 2) снизить потери от увольнения молодых специалистов;
- 3) снизить расходы на поиск и адаптацию новых молодых специалистов – таблица 24.

Как видно из таблицы 12, за 2017 год было уволено по собственному желанию 216 человек. Из них, согласно данным кадровой службы предприятия, 86 человек – молодые специалисты. Предполагается, что за счет применения программы удастся снизить количество уволенных молодых специалистов на 70 %.



Таблица 24 – Расчет суммы экономии от применения предлагаемой программы

Показатели	Количество	Цена на ед., руб.	Сумма, руб.
Уволенные молодые специалисты	63		2 220 000
в том числе:			
руководители	7	50 000	350 000
среднее звено	19	40 000	760 000
рабочие	37	30 000	1 110 000
Затраты на поиск новых молодых специалистов	63		314 000
в том числе:			
руководители	7	10 000	70 000
среднее звено	19	7 000	133 000
рабочие	37	3 000	111 000
Потери (ошибки и брак молодых специалистов)	63		828 000
в том числе:			
руководители	7	600 000	360 000
среднее звено	19	420 000	252 000
рабочие	37	360 000	216 000
Итого			3 362 000

Из таблицы 24 видно, что за счет применения предлагаемой программы, годовая сумма экономии составит 3 362 тыс. руб. Экономия будет достигаться по следующим направлениям:

- 1) экономия потерь при увольнении молодых специалистов;
- 2) экономия на поиске новых молодых специалистов;
- 3) экономия на потерях, которые несет предприятие в результате ошибок и брака молодых специалистов в период адаптации (от нескольких месяцев, до 1 года).

При сравнении данных таблиц 23 – 24 видно, что сумма расходов на выполнение предлагаемой программы (2 362 тыс. руб.) ниже суммы прогнозируемой экономии (3 362 тыс. руб.) от ее применения.

Выводы по третьему разделу работы.

Тенденции современного кадрового рынка диктуют новые правила взаимодействия работодателей и молодых специалистов. Для АО «Томская генерация» настало время трансформировать стереотипные подходы к

привлечению молодых специалистов, особенно талантливых, применять целостную, тесно связанную с другими элементами системы управления персоналом, адаптацию предоставлять им возможность профессионального и карьерного роста.

Руководству предприятия необходимо расширять свой кругозор и смотреть на молодых специалистов как на инвестиционные вложения, которые, в большинстве случаев, оправдывают себя гораздо быстрее, чем вклад в опытного специалиста с «ломкой» его наработанных стереотипных подходов.

При применении предлагаемой программы адаптации специалистам кадровой службы следует учитывать тот факт, что среди молодых специалистов внутренняя и внешняя ротация выше, чем у опытных работников, и при неблагоприятных условиях внутренней адаптации может случиться, что АО «Томская генерация» будет готовить кадры для других компаний, или, что хуже, для своих конкурентов. Важно давать не только знания, но и навыки, а для этого необходимо вовлекать молодых специалистов в реальные комплексные проекты и рабочие сессии, чтобы не упустить момент перехода молодого специалиста от начального профессионального уровня к уровню высококвалифицированного сотрудника.

Проведенные расчеты показали, что сумма расходов на выполнение предлагаемой программы (2 362 тыс. руб.) ниже суммы прогнозируемой экономии (3 362 тыс. руб.) от ее применения, что может свидетельствовать об эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию действующей в АО «Томская генерация» системы адаптации молодых специалистов.

## Задание для раздела «Социальная ответственность»

Студенту

Группа	ФИО
3-3А3Б1	Каширо Кристине Васильевне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавриат		

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:</b>	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>1. Рабочее место инженера кадровой службы АО «Томская генерация».</p> <p>Вредные производственные факторы: электромагнитные поля и излучения, поражение электрическим током.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальная.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <p>1. Данные от АО «Томская генерация» (бумажные носители и данные официального сайта).</p> <p>2. Учебная литература и методические материалы по охране труда и экологической безопасности.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>1. Трудовой кодекс РФ.</p> <p>2. Устав АО «Томская генерация».</p> <p>3. Организационное развитие АО «Томская генерация».</p> <p>4. Приказ «Оплата и стимулирование труда работников АО «Томская генерация».</p> <p>5. Приказ «Представление работников к награждению».</p> <p>6. Коллективный договор АО «Томская генерация» на 2017 – 2019 гг.</p> <p>7. Приказ «Выплаты социального характера неработающим пенсионерам в 2017 г.»</p> <p>8. Приказ «Выплата материальной помощи к отпуску работникам АО «Томская генерация»</p>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:</b>	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> </ul>	<p>1. Цели и задачи КСО предприятия.</p> <p>2. Прямые и косвенные стейкхолдеры КСО компании.</p> <p>3. Программы КСО для предприятия.</p> <p>4. Затраты предприятия на КСО.</p> <p>5. Перспективы расширения предприятием своих программ КСО.</p>

- оказание помощи работникам в критических ситуациях.	
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	1. Характеристика социальных программ КСО предприятия. 2. Затраты предприятия на КСО на 2015 – 2017 гг. 2. Затраты предприятия на КСО на 2018 – 2020 гг.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Перечень программ КСО компании в 2014 – 2016 годах. 2. Перечень КСО компании в 2017 – 2019 годах.
<b>Перечень графического материала:</b>	Рисунок 23 – Объемы финансирования некоторых программ КСО в 2015 – 2020 гг. (без программы модернизации природоохранного оборудования), млн. руб. Рисунок 24 – Структура финансирования программ КСО в 2015 – 2020 гг., млн. руб.
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Екатерина Васильевна	Кандидат философских наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗАЭБ1	Каширо Кристина Васильевна		

## **4 Социальная ответственность**

### **4.1 Основные задачи и направления социальной ответственности предприятия**

Сегодня все большее количество предприятий, организаций, ученых, практиков и просто любознательных людей интересуются вопросами корпоративной социальной ответственности (КСО), или, как ее по-другому называют, корпоративной ответственности, учетом корпоративной этики, корпоративной гражданской позицией, устойчивым развитием, ответственным бизнесом и др.

КСО – это, во-первых, выполнение организациями социальных обязательств, предписываемых законом, и готовность неукоснительно нести соответствующие обязательные расходы.

Во-вторых, КСО – это готовность добровольно нести необязательные расходы на социальные нужды сверх пределов, установленных налоговым, трудовым, экологическим и иным законодательством, исходя не из требований закона, а по моральным, этическим соображениям.

Миссия АО «Томская генерация» - честный труд на благо общества.

Цель предприятия:

1. Обеспечивать надежное, качественное, безаварийное теплоснабжение г. Томска.
2. Повышать качество оказываемых услуг.
3. Добиваться прозрачности в системе тарифообразования.
4. Быть лидером на рынке оказания коммунальных услуг.
5. Обеспечивать социальное благополучие всех сотрудников и их семей.
6. Снижать издержки производства.

Ценности предприятия:

1. Главная ценность – человек, его знания, способности, квалификация и опыт.

2. Работа команды, которую объединяет единство целей, согласованность действий, преданность интересам предприятия.

Основные принципы работы:

1. Применять энергоэффективные технологии.
2. Обеспечивать сбалансированность доходов и расходов.
3. Принимать меры к повышению профессионального образования кадров и персонального состава.
4. Повышать культуру производства, обслуживания, деловых и личных отношений.
5. Бороться за доверие потребителей.
6. Поощрять чувство личной ответственности за порученное дело.
7. По достоинству оценивать каждого работника.
8. Стремиться к совершенству.

Одним из важных элементов корпоративного управления в АО «Томская генерация» является концепция социальной ответственности (КСО).

#### **4.2 Наиболее значительные акции социальной ответственности**

Проводя собственную политику КСО, АО «Томская генерация» особо уделяет внимание следующим направлениям:

1. Персонал.
2. Промышленная политика.
3. Экология.
4. Благотворительность.
5. Деловые партнеры и контролирующие органы.

Рассмотрим каждое из направлений КСО АО «Томская генерация» подробно.

- I. Персонал предприятия.

Концепция социальной ответственности АО «Томская генерация» в отношении персонала основана на социальном партнерстве работников и работодателя, их взаимной ответственности за результаты труда.

Основными принципами КСО АО «Томская генерация» в отношении собственного персонала являются:

1. Обеспечение безопасных условий производства.
2. Вознаграждение за труд в соответствии с достигнутыми результатами.
3. Предоставление работникам социальных льгот и гарантий.
4. Реализация дополнительных корпоративных социальных программ.

Стратегия развития системы управления персоналом ориентирована на реализацию долгосрочных целей АО «Томская генерация» - укрепление конкурентных преимуществ на развивающемся энергетическом рынке и повышение эффективности работы предприятия.

Основные направления действия программ КСО АО «Томская генерация» в отношении собственного персонала следующие:

1. Сотрудничество с образовательными учреждениями и привлечение молодых специалистов.
2. Повышение квалификации сотрудников.
3. Совершенствование системы оплаты труда и мотивации персонала.
4. Продолжение социальной политики, направленной на поддержку работников предприятия и членов их семей.
5. Создание кадрового резерва.

АО «Томская генерация» стремится стать одним из ведущих предприятий в российской электроэнергетике и поэтому заинтересовано в привлечении квалифицированных специалистов различного профиля. Политика и программы КСО АО «Томская генерация» в отношении собственного персонала направлены на создание максимально привлекательных условий труда. Предприятие делает все необходимое для того, чтобы обеспечить своему персоналу:

- 1) интересную и стабильную работу;
- 2) достойную заработную плату;
- 3) социальный пакет.

Например, в рамках действующей на предприятии программы профессионального развития персонала, в АО «Томская генерация» создана и активно применяется система подготовки и переподготовки по различным направлениям, что насущно необходимо не только самому предприятию, но и его работникам, поскольку современная энергетика предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала. Обучающие программы позволяют персоналу предприятия своевременно и в необходимом объеме получать новые теоретические и практические знания, как в городе Томске, так и в других городах. Кроме того, в связи с появляющимися вакансиями для работы в структурные подразделения АО «Томская генерация» приглашается талантливая молодежь и уже опытные специалисты. Наиболее отличившимся из сотрудников предприятие предоставляет условия для карьерного роста.

Помимо программ профессионального роста, АО «Томская генерация» проводит также программы социальной поддержки собственного персонала и их семей.

Так, персонал АО «Томская генерация» в дополнение к льготам, предусмотренным российским законодательством, обеспечен дополнительным социальным пакетом, включающим в себя:

1. Добровольное медицинское страхование.
2. Страхование от несчастных случаев.
3. Материальную помощь по различным обстоятельствам
4. Оплату путевок работникам и их детям.
5. Дополнительные отпуска.
6. Льготы по оплате за электрическую и тепловую энергию.

Также персонал предприятия принимает участие в организуемых АО «Томская генерация» многочисленных:



- 1) спортивно-оздоровительных;
- 2) культурно-массовых мероприятиях.

Как уже отмечалось, многочисленные социальные программы действуют не только для персонала АО «Томская генерация», но и для членов их семей.

Также важно отметить, что часть социальных проектов АО «Томская генерация» направлена на поддержку уже не работающих на предприятии пенсионеров - бывших работников предприятия. Согласно действующему на предприятии Положению по выплатам социального характера неработающим пенсионерам АО «Томская генерация», им (пенсионерам):

- 1) периодически выплачивается материальная помощь;
- 2) предоставляется льготы за тепловую и электрическую энергию;
- 3) планируются и производятся выплаты к юбилейным датам и праздникам.

## II. Промышленная политика.

Формирование и утверждение инвестиционной программы АО «Томская генерация» осуществляется в соответствии с утвержденным бизнес-процессом инвестиционного планирования ПАО «Интер РАО». Мероприятия инвестиционной программы АО «Томская генерация» направлены на модернизацию и обновление основных производственных мощностей.

Инвестиционные вложения в форме капитальных затрат обеспечат снижение издержек на производство электрической и тепловой энергии, снижение негативного воздействия производства на окружающую среду, позволят обеспечить конкурентоспособность компании на энергетическом рынке.

Среднесрочная инвестиционная программа АО «Томская генерация» на 2018 - 2022 гг. сформирована в размере – 2 863 млн. руб. (с НДС), в том числе:

1) проекты технического перевооружения и реконструкции – 1 912 млн. руб.;

2) прочие инвестиции в форме капитальных вложений – 952 млн. руб.

В 2018 г. планируются к реализации следующие наиболее значимые инвестиционные проекты:

1) реконструкция градирни № 3 СП ГРЭС-2;

2) реконструкция трансформатора Т-23 и устройств релейной защиты блока ДЗГ СП ГРЭС-2;

3) реконструкция кабельных трасс распределительного устройства береговой насосной станции р. Томь СП ГРЭС-2;

4) реконструкция пароперегревателя первой ступени котла ст.№7 СП ГРЭС-2;

5) модернизация оборудования контрольно-измерительных приборов и автоматики газораспределительного пункта СП ТЭЦ-3.

### III. Экология.

АО «Томская генерация» обеспечивает потребителей тепловой и электрической энергией, оказывает большое влияние на жизнеобеспечение города Томска и на компоненты окружающей среды. Поэтому экологическая политика направлена на минимизирование негативного воздействия на окружающую среду.

Целью экологической политики предприятия является повышение уровня экологической безопасности работы объектов компании. Для АО «Томская генерация» является приоритетным принятие предупредительных мер, над мерами по ликвидации последствий, вызванных авариями техногенного характера.

Ключевыми принципами природоохранной деятельности АО «Томская генерация» являются:

1. Ответственность компании за состояние окружающей среды.

2. Соответствие деятельности АО «Томской генерации» требованиям природоохранного законодательства.

3. Внедрение современных технологий при строительстве и модернизации энергообъектов.

4. Совершенствование процессов выработки электрической и тепловой энергии, природоохранных технологий в целях ограничения негативного воздействия на окружающую среду.

5. Рациональное использование земельных ресурсов при размещении золошлаковых отходов.

Рассмотрим некоторые наиболее важные направления экологической политики предприятия:

1. Воздействие на состояние атмосферного воздуха.

Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу являются для станций «Томской генерации» доминирующим видом воздействия на окружающую природную среду. При этом динамика валовых выбросов загрязняющих веществ в атмосферу находится в прямой зависимости от объемов выработанной электростанциями электрической и тепловой энергии, а также от структуры их топливного баланса.

Год от года предприятие увеличивает выработку электроэнергии (примерно на 5 – 10 % в год), но валовые выбросы загрязняющих веществ в атмосферу имеют тенденцию к уменьшению. Основной причиной данной динамики является улучшение качества закупаемого предприятием топлива.

Большой вклад на оказание негативного воздействия на окружающую среду вносит ГРЭС-2, так как она расположена в черте города и работает на смешанном виде топлива (уголь и газ). Из-за прохождения санитарно-защитной зоны Станции по границе жилой застройки, требования и контроль за качеством атмосферного воздуха выше, чем на других подразделениях предприятия. В целом, количество загрязняющих веществ, выброшенных в атмосферу, не превышают предельно-допустимых показателей.

2. Сброс сточных вод в поверхностные водные объекты

Сброс загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты осуществляется только на структурном подразделении ТЭЦ-1. Из-за

оборотного производственного цикла сброс от СП ГРЭС-2 не осуществляется с 2010 года. По результатам исследований качества сточных вод, на предприятии фактов превышения содержания загрязняющих веществ не выявлено.

### 3. Сбор и хранение золошлаковых отходов

Золошлаковые отходы, образуемые в процессе сжигания угля на структурном подразделении ГРЭС-2, утилизируются на специально организованных золоотвалах – промышленных площадках «старый» и «новый» золоотвалы. Все золоотвалы построены по проектам, получившим положительное заключение государственной экологической экспертизы. Объекты оборудованы необходимыми системами защиты окружающей среды, в местах расположения золоотвалов ведется мониторинг состояния почвы, атмосферного воздуха, грунтовых вод и радиационного фона.

В связи со сжиганием кузбасских высокозольных углей, особенностью данных является высокий объем образования твердых отходов. В настоящее время собственными силами проводится первый этап рекультивации «старого» золоотвала – перемещение золы из секции 1Б в секцию 2А для выравнивания поверхности. При этом золошлаковые отходы ГРЭС-2, согласно проводимого биотестирования относятся 5, самому низкому, классу опасности отходов для окружающей среды наряду с бумагой, пластиком и металлом.

На реконструкцию «старого» золоотвала еще в 2015 году было выделено 28 933 тыс. рублей

### IV. Благотворительность.

Благотворительная деятельность в АО «Томская генерация» носит системный характер и соответствует общей стратегии развития «Интер РАО». Например, ежегодно АО «Томская генерация» оказывает благотворительную помощь образовательным, спортивным и медицинским учреждениям города Томска.

### V. Деловые партнеры и контролирующие органы.

Честность и прозрачность ведения бизнеса является для АО «Томская генерация» одним из главных приоритетов.

Так, с целью противодействия возможным коррупции и иным каким-либо противоправным действиям, на официальном сайте предприятия предоставлены координаты – электронная почта и телефон «Горячей линии», по которым можно сообщить руководству о следующих действиях:

- о готовящихся или совершившихся фактах коррупции, мошенничества и хищений;
- о нарушениях при проведении закупочных процедур;
- о злоупотреблениях служебным положением и превышением полномочий должностными лицами;
- о совершении иных действий, которые наносят или могут нанести материальный ущерб или причинить вред деловой репутации, «Интер РАО», АО «Томская генерация», АО «ТомскРТС».

Такие обращения оперативно поступают в Блок безопасности предприятия, и в отношении изложенных фактов будет проведена независимая проверка. При этом предприятие гарантирует, что будет соблюден режим конфиденциальности в отношении заявителя. В случае, если полученная информация подтвердится, к правонарушителям будут применены безотлагательные меры по пресечению установленных фактов.

#### **4.3 Стейкхолдеры и затраты на социальную ответственность**

Проводимая АО «Томская генерация» в рамках КСО политика отвечает интересам следующих заинтересованных групп (стейкхолдеров) – таблица 25.

Таблица 25 – Стейкхолдеры КСО АО «Томская генерация»

Прямые	Косвенные
Персонал предприятия Учредители, собственники, деловые партнеры	Местное население и органы власти Контролирующие органы Правозащитные организации Природоохранные организации

Перечень проводимых в 2015 – 2018 гг. программ КСО АО «Томская генерация» представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Программы КСО АО «Томская генерация» за 2015 – 2018 гг.

Наименование программы	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Профессиональное развитие персонала	Социальные инвестиции	Персонал предприятия	Ежегодно: с 01.01 текущего года по 31.12 текущего года	Рост уровня профессиональных компетенций
Социальная поддержка персонала и их семей	Социальные инвестиции	Персонал предприятия Члены семей персонала Бывшие работники предприятия	Ежегодно: с 01.01 текущего года по 31.12 текущего года	Социальная поддержка и рост уровня социальной защищенности для персонала и членов их семей, бывших работников предприятия
Экологическая безопасность	Социальные инвестиции	Общество в целом Население, проживающее в непосредственной близости от объектов предприятия Власти и контролирующие органы Природоохранные организации	Ежегодно: с 01.01 текущего года по 31.12 текущего года	Снижение вредного воздействия на окружающую среду Экономия на штрафных санкциях Спокойствие местного населения, властей и контролирующих организаций (государственных и частных) за окружающую среду
Модернизация природоохранного оборудования	Социальные инвестиции			
Благотворительность	Социальные инвестиции	Социально незащищенные слои населения Больницы города Томска Власти города Томска	Ежегодно: с 01.01 текущего года по 31.12 текущего года	Оказание помощи социально незащищенным слоям населения Оказание материальной помощи больницам города Томска

Как видно из таблицы 26, в АО «Томская генерация» запланировано и реализуется большой и разнонаправленный перечень программ КСО. Необходимо отметить, что основным источником финансирования перечисленных в таблице 2 программ КСО являются чистая прибыль и специально созданные фонды предприятия – таблицы 27 – 28, рисунки 23 – 24.

Таблица 27 – Финансирование предприятием программ КСО в 2015 – 2018 гг.

Программа КСО	Финансирование программы, млн. руб.				
	2015	2016	2017	2018	всего
Профессиональное развитие персонала	10,0	9,5	7,0	11,0	37,5
Социальная поддержка персонала и их семей	6,0	5,8	7,2	8,4	27,4
Экологическая безопасность	28,0	24,0	32,0	37,0	121,0
Модернизация природоохранного оборудования	305,0	504,0	527,0	682,5	2 018,5
Благотворительность	5,0	5,5	6,0	6,5	23,0
Итого	354,0	548,8	579,2	745,4	2 227,4

Как видно из таблицы 27, в 2017 – 2017 гг. предприятие постоянно увеличивало финансирование программ КСО.

Таблица 28 – Финансирование компанией программ КСО в 2018 – 2020 гг.

Программа КСО	Финансирование программы, млн. руб.			
	2018	2019	2020	всего
Профессиональное развитие персонала	11,0	12,1	13,3	36,4
Социальная поддержка персонала и их семей	8,4	9,2	10,2	27,8
Экологическая безопасность	37,0	40,7	44,8	122,5
Модернизация природоохранного оборудования	682,5	705,0	648,0	2 035,5
Благотворительность	6,5	7,2	7,9	21,5
Итого	745,4	774,2	724,1	2 243,7

Как видно из таблицы 28, на период 2018 – 2020 гг. предприятием также запланировано увеличение финансирования на программы КСО.

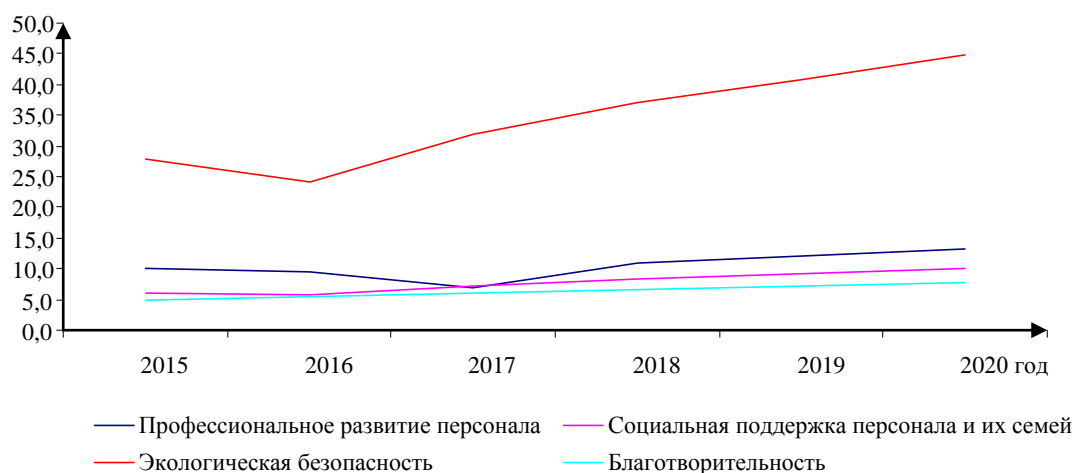


Рисунок 23 – Объемы финансирования некоторых программ КСО в 2015 – 2020 гг. (без программы модернизации природоохранного оборудования), млн. руб.

Выводы по разделу.

1. АО «Томская генерация» является социально ответственным предприятием и стремится осуществлять свою деятельность с учетом интересов всех стейкхолдеров: персонала и членов их семей, местного сообщества и властей, собственников, инвесторов и деловых партнеров, контролирующих организаций (государственных и частных). Генеральная стратегия предприятия учитывает принципы КСО и ориентирована на такое развитие, которое помимо улучшения производственных результатов деятельности самого предприятия, позитивно влияет на все социально-экономические показатели присутствия предприятия в регионе.

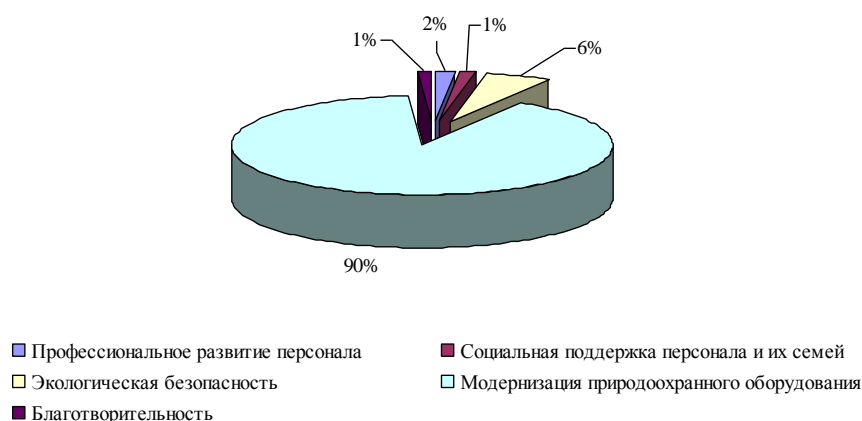


Рисунок 24 – Структура финансирования программ КСО в 2015 – 2020 гг., млн. руб.



2. В рамках проведения КСО АО «Томская генерация» сотрудничает и с томским сообществом (общественные организации, население, активные граждане и пр.) и томскими властями (исполнительная власть, контролирующие органы и пр.). Свою работу в реализации политики КСО АО «Томская генерация» строит в увязке с региональной политикой Томской области, в тесном взаимодействии не только с областными исполнительными органами власти, но и со всеми областными общественными организациями.

3. Проводимые АО «Томская генерация» программы КСО адекватны миссии и ценностям предприятия, а также в полной мере удовлетворяют интересы всех стейкхолдеров: прямых и косвенных. При этом в приоритете – прямые стейкхолдеры.

4. Помимо явного положительного социального воздействия, перечисленные мероприятия в отношении стейкхолдеров АО «Томская генерация»:

1) носят мотивирующий характер (персонал видит и убежден в том, что предприятие о них позаботится и сейчас, и в перспективе, когда люди уже выйдут на заслуженный отдых);

2) позволяет предприятию иметь положительный имидж на рынке труда (как работодателя) и в обществе в целом (как социально ответственного предприятия, не только декларирующего, но и делом показывающего, что представленные программы в рамках КСО существуют не только на бумаге, но на деле);

3) позволяет получить хорошее расположение как различных необщественных организаций, так и органов власти и контролирующих органов;

4) позволяет иметь хороший имидж в глазах деловых партнеров, инвесторов и контрагентов предприятия.

5. Реализуемые предприятием программы КСО имеют отличную организацию и значительное финансирование, которое год от года имеет тенденцию к увеличению.

6. В целом, по результатам рассмотрения деятельности предприятия по разработке и проведению политики и программ КСО не удалось выявить каких-либо значительных недостатков. Наиболее значительным недостатком действующей системы КСО можно считать отсутствие в перечисленных программах прямого участия персонала предприятия (проявление персоналом своей активной гражданской и социально-ответственной позиции)

Для поддержания имеющегося на предприятии уровня организации и финансирования программ КСО, а также для их качественного улучшения можно рекомендовать следующие мероприятия:

- 1) перейти от среднесрочного (3 года) к долгосрочному (5 лет) планированию программ КСО;
- 2) дополнительно расширить перечень реализуемых в рамках КСО программ;
- 3) продолжать увеличивать объемы финансирования программ КСО;
- 4) развивать и поощрять участие в программах КСО персонала, а также их семей.

## **Заключение**

Адаптация – это обоюдный процесс восприятия, оценки и приспособления как нового сотрудника к предприятию-работодателю, так и предприятия к работнику.

В процессе адаптации на новом рабочем месте, молодой специалист проходит следующие виды адаптации: профессиональную, психофизиологическую, социальную, организационную и экономическую. В программы действенной адаптации молодых специалистов рационально включать наставничество и баддинг. В целом, перечисленные методики являются очень эффективными, потому что это облегчает для молодых специалистов-новичков процесс вхождения в коллектив, а также служит мотивирующим фактором для тех членов команды, которые выступают в роли непосредственных кураторов.

В АО «Томская генерация» адаптация молодого специалиста является частью системы управления персоналом. Однако ряд ошибок кадровой службы по данному процессу существенно снижает его эффективность, приводя даже к увольнению молодых специалистов. В целом, успешной адаптаций заинтересованы как молодой специалист, так и АО «Томская генерация». Предпочтительно, чтобы управление адаптацией молодых специалистов на предприятии проходило с использованием комплексных, целенаправленных, индивидуальных методов, однако в настоящее время этого на предприятии нет.

С целью исправления сложившейся системы адаптации молодых специалистов для АО «Томская генерация» в заключительном разделе работы была предложена программа адаптации молодых специалистов.

При применении предлагаемой программы адаптации специалистам кадровой службы следует учитывать тот факт, что среди молодых специалистов внутренняя и внешняя ротация выше, чем у опытных работников, и при неблагоприятных условиях внутренней адаптации может

случиться, что АО «Томская генерация» будет готовить кадры для других компаний, или, что хуже, для своих конкурентов. Важно давать не только знания, но и навыки, а для этого необходимо вовлекать молодых специалистов в реальные комплексные проекты и рабочие сессии, чтобы не упустить момент перехода молодого специалиста от начального профессионального уровня к уровню высококвалифицированного сотрудника.

Проведенные расчеты показали, что сумма расходов на выполнение предлагаемой программы (2 362 тыс. руб.) ниже суммы прогнозируемой экономии (3 362 тыс. руб.) от ее применения, что может свидетельствовать об эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию действующей в АО «Томская генерация» системы адаптации молодых специалистов.

## Список используемых источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, № 1 (ч. 1), ст. 3.
2. Батяев А.А. Идеальный Персонал. Профессиональная Подготовка, Переподготовка, Повышение Квалификации / А.А. Батяев. – Ростов на Дону: Март, 2014. – 405 с.
3. Деркачев В.И. Управление деятельностью персонала / В.И. Деркачев. - М.: Статус Кво 97, 2015. - 162 с.
4. Бишева Н. Наставники не учат новичков думать и принимать решения. Внедряйте систему менторства. Она развивает сотрудников / Н. Бишева // Директор по персоналу, 2014. - № 10. – С. 62 – 67.
5. Государственная поддержка молодых специалистов в сельской местности // Электронный ресурс. URL: <http://posobie-help.ru/subsidii/obrazovanie/molodoj-specialist-na-sele.html> (дата обращения 16.04.2018)
6. Грицунова О.В., Седых Ю.А. Анализ системы управления персоналом территориальных генерирующих компаний Ростовской области и оценка их эффективности / О.В. Грицунова, Ю.А. Седых // Инженерный вестник Дона, 2015. - № 1. – С. 94 – 95.
7. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – СПб: Питер, 2013. – 324 с.
8. Гагин Д. Руководитель-эксперт. Руководство по эксплуатации человека человеком / Д. Гагин. – М.: Добрая книга, 2017. – 450 с.
9. Журавлев П.В. Управление персоналом / П.В. Журавлев. - М.: ФилинЪ, 2015. - 877 с.
10. Володина Н.Л. Адаптация персонала / Н.Л. Володина. - М.: Дело, 2016. - 249 с.

11. Зверькова А. Как сделать адаптацию молодежи непринужденной и неформальной. Внедрите баддинг: новичка поддерживает сотрудник-приятель / А. Зверькова // Директор по персоналу, 2016. - № 2. – С. 74 – 76.
12. Андреева И.Г. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента / И.Г. Андреева. – М.: Альпина Бук, 2015. – 331 с.
13. Иванова С. Мотивация на 100 % / С. Иванова. – М.: Дело, 2015. – 397 с.
14. Кибанов А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2016. – 287 с.
15. Адаптация персонала: методы для молодых специалистов // Электронный ресурс. URL: <https://www.hr-director.ru/article/article/print?id=65927> (дата обращения 17.04.2018)
16. Кому и какие льготы дает статус молодого специалиста? // Электронный ресурс. URL: [http://nsovetnik.ru/molodoj\\_specialist/komu\\_i\\_kakie\\_lgoty\\_daet\\_status\\_molodogo\\_specialista/](http://nsovetnik.ru/molodoj_specialist/komu_i_kakie_lgoty_daet_status_molodogo_specialista/) (дата обращения 12.04.2018)
17. Алексиевский А.А. Социально-профессиональная адаптация молодых специалистов: критерии и факторы влияния / А.А. Алексиевский // Кадровая работа, 2017. - № 4. – С. 47 – 50.
18. Курилова Ю. Эти странные IT-специалисты не задерживаются надолго в компании. Чтобы удерживать, адаптируйте их не так, как других сотрудников / Ю. Курилова // Директор по персоналу, 2014. - № 11. – С. 32 – 37.
19. Камкова О.В. Проблема адаптации молодых специалистов в различных сферах профессиональной деятельности / О.В. Камкова // Консультант директора, 2016. - № 11. – С. 82 – 84.
20. Мамонов Е. Новичок ведет себя не так, как принято в компании. Он следует корпоративной культуре прежнего работодателя. Как это исправить? / Е. Мамонов // Директор по персоналу, 2014. - № 11. – С. 19 – 21.

21. Шахова С.Н. Адаптационные процессы в системе управления персоналом компании / С.Н. Шахова // Кадровое дело, 2017. - № 5. – С. 59 – 60.
22. Митрофанова Е.А. Управление персоналом / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. – 319 с.
23. Дураков И.Б. Управление персоналом / И.Б. Дураков. – М.: Кнорус, 2016. – 569 с.
24. Можно ли сократить с работы молодого специалиста в 2018 году // Электронный ресурс. URL: <https://www.kakprosto.ru/kak-898854-mozhno-li-sokratit-s-raboty-molodogo-specialista-> (дата обращения 10.04.2018)
25. Мухаметова А.Ф. Проблема адаптации молодых специалистов / А.Ф. Мухаметова // Инновационная наука, 2015. - № 7. – С. 134 – 137.
26. Эффективная программа адаптации сотрудников // Электронный ресурс. URL: <https://www.hr-director.ru/article/article/print?id=66933> (дата обращения 12.04.2018) Мухин А.Н. Система адаптации предприятия / А.Н. Мухин // Управление персоналом, 2017. - № 11. – С. 89 – 90.
27. Петров В.М. Процесс профессиональной адаптации молодых специалистов / В.М. Петров // Управление персоналом, 2016. - № 4. – С. 94 – 96.
28. Петров Е. Логистика персонала / Е. Петров. – М.: Юрайт, 2016. – 299 с.
29. Реймаров Г.А. Управление персоналом / Г.А. Реймаров. - М.: ЛКИ, 2014. - 424 с.
30. Масалимова Н.Р. Модель компетенций современного наставника / Н.Р. Масалимова // Управление персоналом, 2017. - № 8. – С. 40 – 43.
31. Шепеленко Г.И. Управление производством и персонал / Г.И. Шепеленко. – М.: Дело, 2015. - 237 с.
32. Соломатина В.Г. Управление персоналом / В.Г. Соломатина. – М.: Логос, 2015. – 253 с.

33. Скитович А.А. Портрет молодого специалиста как субъекта профессиональной деятельности / А.А. Скитович // Управление персоналом, 2016. - № 7. – С. 32 – 36.
34. Рысев Н.Ю. Руководство по подбору и адаптации персонала / Н.Ю. Рысев. – С.Пб.: Питер, 2017. – 205 с.
35. Спивак В.А. Управление персоналом / В.А. Спивак. – М.: Кнорус, 2016. – 194 с.
36. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р.Е. Мансуров. – М.: Альпина Бук, 2018. – 372 с.
37. Федак А. Чтобы новички были довольны, что вышли на работу в компанию. Разработайте и проводите «Welcome-тренинг». Что включить? / А.Федак // Директор по персоналу, 2016. - № 3. – С. 85 – 87.
38. Цветаев В.М. Управление персоналом / В.М. Цветаев. - М.: СПб: Питер, 2015. - 212 с.
39. Яшков Е.М. Управление адаптацией как часть системы управления персоналом / Е.М. Яшков // Вопросы теории и практики управления. – М.: 2017. - № 7. – С. 54 – 55.
40. Смирнова С. Принимаем на работу выпускника вуза. Сможет ли работать? Как оценить его потенциал и помочь адаптироваться / С. Смирнова // Управление персоналом, 2017. - № 9. – С. 55 – 58.
41. Официальный сайт АО «Томская генерация» // Электронный ресурс. URL: <http://energo.tom.ru/about/information/> (дата обращения 18.04.2018)



## Приложение А

### Расчетные таблицы для анализа финансового состояния предприятия за 2015 – 2017 гг.

Таблица А1 – Основные экономические показатели деятельности предприятия

Показатели	Факт, тыс. руб.			Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Относительное отклонение, %	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Выручка	4129710	6672661	6847449	2542951	174788	61,58	2,62
Себестоимость	4052880	5759966	5929332	1707086	169366	42,12	2,94
в % к выручке	98,14	86,32	86,59	-11,82	0,27	-12,04	0,31
Валовая прибыль	76830	912695	918117	835865	5422	1 087,94	0,59
Коммерческие расходы	1985	20867	31997	18882	11130	951,23	53,34
Управленческие расходы		300503	304830	300503	4327	-	1,44
Прибыль от продаж	74845	591325	581290	516480	-10035	690,07	-1,70
Прочие доходы	32392	127314	61104	94922	-66210	293,04	-52,01
Прочие расходы	298297	293334	133548	-4963	-159786	-1,66	-54,47
Прибыль до налогообложения	-191060	425305	508846	616365	83541	-322,60	19,64
в % к выручке	-	6,37	7,43	6,37	1,06	-	16,59
Налог на прибыль	-23429	102864	126343	126293	23479	-539,05	22,83
в % к выручке	-0,57	1,54	1,85	2,11	0,30	-371,73	19,69
Чистая прибыль	-167631	322441	382503	490072	60062	-292,35	18,63
в % к выручке	-	4,83	5,59	4,83	0,75	-	15,60

Таблица А2 – Структура выручки и затрат предприятия

Показатели	Факт, тыс. руб.			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
Выручка	4 129 710	6 672 661	6 847 449	100,00	100,00	100,00	-	-
в том числе:								
электроэнергия	1 203 311	1 728 159	1 683 728	29,14	25,90	24,59	-3,24	-1,31
мощности	1 110 372	1 719 297	1 840 091	26,89	25,77	26,87	-1,12	1,11
тепловая энергия	1 664 750	3 045 324	3 130 781	40,31	45,64	45,72	5,33	0,08
прочие товары и услуги	151 277	179 881	192 849	3,66	2,70	2,82	-0,97	0,12
Себестоимость	4 052 880	5 759 966	5 929 332	100,00	100,00	100,00	-	-
в том числе:								
электроэнергия	1 132 070	1 556 052	1 599 510	27,93	27,01	26,98	-0,92	-0,04
мощности	729 654	871 922	855 631	18,00	15,14	14,43	-2,87	-0,71
тепловая энергия	2 045 468	3 167 648	3 303 588	50,47	54,99	55,72	4,52	0,72
прочие товары и услуги	145 688	164 344	170 603	3,59	2,85	2,88	-0,74	0,02

## Приложение Б

### Документальное оформление адаптации молодого сотрудника

АО «Томская генерация»

#### План работы молодого сотрудника на период адаптации

Ф.И.О. работника - Соколова Мария Петровна  
Структурное подразделение – Финансовая служба / Расчетная группа  
Должность – бухгалтер расчетной группы

Непосредственный руководитель - Начальник расчетной группы  
Период адаптации с «01» июня 2018 г. по «01» декабря 2018 г.

Ф.И.О. наставника, должность, дата принятия на работу: Морякова Е.В., начальник расчетной группы, 16.05.2014 г.

№ п/п	Наименование работы	Ответственный	Планируемый срок исполнения	Дата выполнения работы	Результат работы, отметка об исполнении, дополнение
1	Ознакомление сотрудника с внутренними нормативными документами: правилами внутреннего трудового распорядка, положением о защите, хранении, обработке и передаче персональных данных, положением об оплате труда, должностной инструкцией и др.	Работник кадровой службы предприятия	До начала работы	01.06.2018	<i>Успешно</i>
2	Оформление документов о приеме на работу, вводный инструктаж по охране труда и технике безопасности	Работник кадровой службы предприятия	До начала работы	01.06.2018	<i>Успешно</i>
3	Представление коллективу. Ознакомление сотрудника со схемой расположения помещений, организационной структурой предприятия	Начальник расчетной группы	В рабочее время	01.06.2018	<i>Успешно</i>
4	Ознакомление с рабочим местом. Инструктаж по технике безопасности	Начальник расчетной группы	В рабочее время	01.06.2018	<i>Успешно</i>
5	Ознакомление с положением о подразделении и другими внутренними нормативными актами, регламентирующими деятельность подразделения. Изучение необходимых нормативных и регламентирующих документов (стандартов,	Начальник расчетной группы	В рабочее время	01.06.2018 – 10.06.2018	<i>Успешно</i>

№ п/п	Наименование работы	Ответственный	Планируемый срок исполнения	Дата выполнения работы	Результат работы, отметка об исполнении, дополнение
	регламентов, правил)				
6	Обучение самостоятельному заполнению отчетной и текущей документации	Начальник расчетной группы	В рабочее время	10.06.2018 – 01.07.2018	<b>Успешно</b>
7	Наблюдение за коллегами и выполнение по их заданию отдельных функций	Начальник расчетной группы	В рабочее время	01.06.2018 – 01.07.2018	<b>Успешно</b>
8	Самостоятельное освоение и выполнение всех функций	Начальник расчетной группы	В рабочее время	01.07.2018 – 01.12.2018	<b>Успешно</b>
9	Прохождение собеседования по результатам испытательного срока и качеству адаптации в компании. Принятие решения о прохождении адаптационного периода (прошел/не прошел), составление заключения о результатах работы работника в период прохождения испытания	Руководитель финансовой службы Начальник расчетной группы	В рабочее время	01.12.2018	<b>Успешно</b>

План согласован:

Руководитель кадровой службы Попова Попова А.Н.  
(подпись) (расшифровка подписи)

Дата: «01» июня 2018 г.

Ознакомлен: Соколова Соколова М.П.  
(подпись) (расшифровка подписи)

Дата: «01» июня 2018 г.

## ПЛАН РАБОТЫ НАСТАВНИКА

Финансовая служба / Расчетная группа

Наименование структурного подразделения  
Соколова Мария Петровна

Ф.И.О. сотрудника, должность  
Морякова Елена Васильевна, начальник расчетной группы

Ф.И.О. наставника, занимаемая должность  
Усикова Анна Николаевна, руководитель финансовой службы

Ф.И.О. руководителя подразделения  
01.06.2018 – 01.12.2018

Срок наставничества

№ п/п	Наименование мероприятий	Срок выполнения	Отметка о выполнении	Примечание
1	Изучить анкетные данные сотрудника	01.06.2018	<i>Успешно</i>	
2	Оказать помощь сотруднику в усвоении основных локальных нормативных актов, регламентирующих его деятельность	01.06.2018 – 10.06.2018	<i>Успешно</i>	<b>Ознакомлена</b>
3	Ознакомление с положением о подразделении и другими внутренними нормативными актами, регламентирующими деятельность подразделения. Изучение необходимых нормативных и регламентирующих документов (стандартов, регламентов, правил)	01.06.2018 – 10.06.2018	<i>Успешно</i>	<b>Ознакомлена</b>
4	Обучение самостоятельному заполнению отчетной и текущей документации в программе 1С: Бухгалтерия	11.06.2018 – 30.11.2018	<i>Успешно</i>	Слабые навыки владения программой
5	Обучение формированию учетных регистров и составлению локальных отчетов	11.06.2018 – 30.11.2018	<i>Успешно</i>	Слабые навыки владения программой
6	Контроль освоения сотрудником должностных обязанностей	20.11.2018	<i>Успешно</i>	Пройден
7	Подготовить характеристику на закрепленного сотрудника	30.11.2018	<i>Успешно</i>	

Подпись наставника Морякова /Е.В. Морякова

«01» декабря 2018 г.

Руководитель кадровой службы Попова /А.Н. Попова

«01» декабря 2018 г.

## ПЛАН РАБОТЫ БАДДИ

Финансовая служба / Расчетная группа

Наименование структурного подразделения  
Соколова Мария Петровна

Ф.И.О. сотрудника, должность  
Медовских Лилианна Валерьяновна, бухгалтер расчетной группы

Ф.И.О. бадди, занимаемая должность  
Усикова Анна Николаевна, руководитель финансовой службы

Ф.И.О. руководителя подразделения  
01.06.2018 – 01.07.2018

Срок наставничества

№ п/п	Наименование мероприятий	Срок выполнения	Отметка о выполнении	Примечание
1	Изучить анкетные данные сотрудника	<b>01.06.2018 – 01.07.2018</b>	<i>Успешно</i>	Ознакомлена
2	Провести с сотрудником беседу о корпоративной культуре	<b>01.06.2018 – 01.07.2018</b>	<i>Успешно</i>	Ознакомлена
3	Ознакомить сотрудника с историей и традициями предприятия, подразделения	<b>01.06.2018 – 01.07.2018</b>	<i>Успешно</i>	Ознакомлена

Подпись наставника Медовских /Л.В. Медовских

«01» июля 2018 г.

Руководитель кадровой службы Попова /А.Н. Попова

«01» июля 2018 г.

## АО «Томская генерация»

### Заключение наставника о результатах прохождения адаптации Соколовой Марии Петровны (должность – бухгалтер расчетной группы)

Соколова М.П. работает в АО «Томская генерация» с 01.06.2018 в должности бухгалтера расчетной группы на основании трудового договора от 01.06.2018 № 164215/18 06.

В договор с Соколовой М.П. было включено условие об испытании продолжительностью 6 (шесть) месяца, с 01.06.2018 по 30.11.2018 г. включительно.

За время работы в период с 01.06.2018 по 30.11.2018 Соколова М.П. выполняла свои должностные обязанности, установленные должностной инструкцией бухгалтера расчетной группы и правилами внутреннего трудового распорядка АО «Томская генерация».

С должностной инструкцией бухгалтера расчетной группы и правилами внутреннего трудового распорядка АО «Томская генерация» Соколова М.П. ознакомлена 01.06.2018, что подтверждается ее подписью в ведомости ознакомления с ЛНА.

За весь период наставничества Соколова М.П. проявляла себя как человек, готовый и имеющий желание к обучению, способный выполнять поставленные перед ней задачи, подходящий ко всем вопросам с ответственностью и должным прилежанием.

Вывод: Соколова М.П. прошла испытание и соответствует поручаемой работе в должности бухгалтера расчетной группы. Рекомендую:

- трудовой договор с М.П. Соколовой по окончании срока испытания не расторгать;
- проводить обучение и развивать профессиональные навыки М.П. Соколовой путем периодического посещения различных семинаров и краткосрочных обучающих курсов.

Начальник расчетного отдела

*Морякова*

Е.В. Морякова

С заключением ознакомлена:

*Соколова*

М.П. Соколова

01.12.2018